



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Sá Lima - Reorganização comercial e estratégica de uma empresa de distribuição

Pedro Alexandre Monteiro de Sousa Pinto

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Professor Auxiliar Convidado

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Sá Lima - Reorganização comercial e estratégica de uma empresa de distribuição

Pedro Alexandre Monteiro de Sousa Pinto

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Professor Auxiliar Convidado

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

“Everything is considered impossible until it happens.”

Nelson Mandela

Agradecimentos

Esta tese de mestrado, mais do que um simples trabalho acadêmico, é para mim a materialização de uma meta que há muito tinha determinado, mas que por motivos de índole diversa não tinha sido ainda possível concretizar. Embora um trabalho desta natureza, seja um processo solitário, foi para mim indispensável o apoio de várias pessoas, que ao longo de todo este percurso, nunca me deixaram duvidar e estimularam a minha resiliência e capacidade de autossuperação, a todos eles deixo o meu inquestionável agradecimento.

Ao meu orientador, Prof. Pedro Cordeiro Ferreira, por toda a sua paciência, dedicação, transparência e motivação que sempre me passou, que estimularam em muito o meu sentido crítico e dedicação na elaboração de todo este projeto.

À Sá Lima, pela disponibilização de toda a informação necessária na elaboração deste trabalho, especialmente a todos os intervenientes no processo, em especial à Helena Couras por ter tornado tudo mais leve e divertido.

À minha família, pelo importante que são para mim, particularmente os meus pais pelo seu apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso de vida, assim como o meu irmão, cunhada e sobrinhos pelas alegrias que me têm dado e modelo de virtudes que têm demonstrado.

Ainda dentro da família, à minha querida Avó Gracinda, pelas mais variadas razões, mas sobretudo pelo seu amor incondicional que ao longo da vida me dedicou e cuja personalidade insubordinada, audaz e determinada sempre me inspirou e foi fundamental na criação da minha identidade.

Um agradecimento muito especial ao Hugo Saramago de Sousa, por todo o seu apoio, sentido crítico e transparência, assim como ao João Monteiro, sem ele não teria conseguido finalizar dentro do prazo.

Dedico esta tese ao meu avô, António de Sousa Pinto (*in memoriam*).

Sumário

No âmbito da unidade curricular de Seminário de Investigação, do Mestrado de Gestão de Empresas, no ISCTE *Business School*, foi proposto o desenvolvimento de uma tese de mestrado, na qual fossem aplicados e desenvolvidos conteúdos adquiridos.

No seguimento desta solicitação, foi escolhida como temática para este trabalho académico, a reorganização comercial, baseada no conceito de *Key Account Management* (KAM), que sob a forma de caso pedagógico irá tornar uma auditoria a um departamento comercial de uma empresa de distribuição, num caso prático, que pode ser utilizado como ferramenta de aprendizagem, tanto em contexto académico, como empresarial.

Para esse efeito, na revisão da literatura desta tese, é abordada a relevância do sistema KAM no contexto económico atual, bem como as suas vantagens na eficiência e desempenho de uma equipa. Através de um modelo sistematizado de 6 passos, demonstra-se como é expetável que a implementação ocorra, reforçando a ideia de que uma reorganização comercial está intrinsecamente ligada a uma nova visão estratégica de uma empresa.

Os primeiros dois passos remetem para a necessidade de uma análise situacional da empresa e dos seus clientes através do estabelecimento de objetivos e da segmentação dos clientes.

Seguem-se os terceiro e quarto passos, nos quais se irá selecionar equipa com competências para implementar o processo KAM e classificar os referidos clientes mediante diferentes critérios.

Por último, nos quinto e sexto passos, depois de todos os clientes definidos, torna-se fundamental estabelecer, com base nas necessidades que cada um destes apresenta, quem os deverá trabalhar e que alinhamento é obrigatório existir entre as diferentes partes envolvidas, para que a implementação atinja os seus propósitos.

Palavras-chave: *Key Account Management*, *Key Performance Indicators*, Segmentação, Reorganização Comercial, Estratégia Comercial e Equipas Comerciais.

JEL Classification: J20; J21; J22; L51; L66; L81;

Abstract

As part of the Research Seminar course unit of the Master's Degree in Business Management at ISCTE Business School, a proposal was made to develop a master's thesis, where acquired contributs were applied and developed.

Following this request, the theme chosen for this academic work was commercial reorganization, based on the concept of Key Account Management (KAM), which, in the form of a pedagogical case, will turn an audit of a commercial department of a distribution company into a practical case that can be used as a learning tool, both in an academic and business context.

To this end, the literature review for this thesis addresses the relevance of the KAM system in the current economic context, as well as its advantages in the efficiency and performance of a team. Through a systematized 6-step model, it is demonstrated how implementation is expected to occur, reinforcing the idea that a commercial reorganization is intrinsically linked to a new strategic vision of a company.

The first two steps refer to the need for a situational analysis of the company and its customers by establishing objectives and segmenting customers.

The third and fourth steps follow, in which you must select a team with the skills to implement the KAM process and classify these customers using different criteria.

Finally, in the fifth and sixth steps, once all the customers have been defined, it becomes essential to establish, based on the needs that each of them presents, who should work with them and what alignment is mandatory between the different parties involved, so that the implementation achieves its purposes.

Keywords: Key Account Management, Key Performance Indicators. Segmentation, Commercial Reorganization, Commercial Strategy and Commercial Teams.

JEL Classification: J20; J21; J22; L51; L66; L81;

Índice geral

AGRADECIMENTOS	I
SUMÁRIO	III
ABSTRACT	V
ÍNDICE GERAL.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS.....	IX
ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS	XI
1. O CASO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2 ENQUADRAMENTO	2
1.2.1 Mercado.....	2
1.2.2 Marcas	2
1.2.3 Distribuição	5
1.2.4 Cobertura de clientes	5
1.2.5 Análise de Resultados	11
1.3 A EMPRESA	13
1.4 EQUIPA COMERCIAL.....	14
1.4.1 Atividade da Equipa de Field.....	14
1.5 ABORDAGEM AO TEMA.....	17
1.6 QUESTÕES DO CASO	18
1.7 ANEXOS AO CASO	20
ANEXO A: BALANÇO DA EMPRESA SÁ LIMA	20
ANEXO B: SEGMENTAÇÃO DO TOTAL CLIENTES SÁ LIMA EM PESO NA FATURAÇÃO	20
ANEXO C: AVALIAÇÃO KAM'S	21
ANEXO D – AVALIAÇÃO DOS VENDEDORES	22
ANEXO E – AVALIAÇÃO DOS MERCHANDISERS.....	24
ANEXO F – GASTOS COM EQUIPA COMERCIAL/ ANO.....	26
ANEXO G - TOP 15 EM RENTABILIDADE	27
2. NOTA PEDAGÓGICA	29
2.1 PÚBLICO-ALVO DO CASO	29
2.2 OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	29
2.3 REVISÃO DA LITERATURA	30
2.3.1 O Mercado e as suas dinâmicas.....	30
2.3.2 Alteração do Modelo de Compra	30
2.3.3 Missão do Key Account Management (KAM)	31
2.3.4 A Cadeia de Valor do KAM	31
2.3.5 Modelo de implementação da estrutura KAM.....	32
2.3.6 Implementação	37
2.3.7 Importância organizacional baseada em KAM	38
2.4 FERRAMENTA DE ANÁLISE	38
2.4.1 Dados quantitativos.....	38
2.4.2 Dados qualitativos	38
2.5 PLANO DE ANIMAÇÃO	39
2.5.1 Questões de Animação	39
2.6 RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES DO CASO.....	40
2.7 SLIDES DA RESOLUÇÃO	53
3. CONTRIBUTOS DO CASO PARA A GESTÃO.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

Índice de Figuras e Tabelas

Tabela 1.1 - Top 6 de marcas Sá Lima em VB e VL YTD 2020	3
Tabela 1.2 - Comparativo de Vendas de Jaqueta 2020 vs. 2019	4
Tabela 1.3 -Peso de faturação em VB e rentabilidades do Top marcas	4
Tabela 1.4 - Distribuição Numérica do Top Marcas Sá Lima.....	5
Tabela 1.5 - Peso dos Canais de Distribuição nas Vendas Sá Lima.....	5
Tabela 1.6 -Ranking Top 15 clientes Sá Lima	9
Tabela 1.7 -Cobertura de lojas Top 15 Clientes Sá Lima.....	10
Tabela 1.8 -Peso da Visitação por canal e insígnia	11
Tabela 1.9 -Vendas de Jaqueta em TO's em Cash's	12
Tabela 1.10 -Visitação da equipa Field em Cash's	12
Tabela 1.11 - Ranking de marcas Sá Lima nas vendas em To's	12
Tabela 1.12 -Comparativo de vendas em Sell In da equipa e Sell Out	13
Tabela 1.13 - Ranking de faturação do Dep. Comercial	15
Tabela 2.1 -Plano de animação.....	39
Tabela 2.2 -Scores de Atratividade e Força Relativa	44
Figura 1.1 - Organograma do Departamento Comercial da Empresa Sá Lima em 2020	14
Figura 1.2 - Alocação dos vendedores no território de Portugal Continentes	16
Figura 1.3 -Alocação dos merchandisers no território de Portugal Continentes	17
Figura 2.1 -Modelo de Classificação KAM de Cheverton	32
Figura 2.2 -Objetivos SMART	33
Figura 2.3 -Matriz de Classificação de Clientes KAISM.....	34
Figura 2.4 - Modelo de desenvolvimento de gestão de contas especiais	36
Figura 2.5 -Matriz KAISM dos clientes da Sá Lima.....	44
Figura 2.6 -Aplicação das estratégias de relacionamento à KAISM.....	46
Figura 2.7 -Organograma de 2020 pós tomada de decisão da reestruturação	47
Figura 2.8 -Proposta de Organograma para 2021	47
Figura 2.9 -Proposta de Realocação dos merchandisers para 2021	50
Figura 2.10 -Proposta de Cobertura para 2021 por parte dos vendedores e merchandisers	51

Índice de Siglas e Abreviaturas

Dep.	– Departamento
DN	– Distribuição Numérica
DPH	– Produtos de Higiene, Saúde e Beleza
EVOL VB	– Variação em % das vendas brutas em período homólogo
EVOL VL	– Variação em % das vendas líquidas em período homólogo
ET AL	– “E outros”
FMCG	– <i>Fast Moving Consumer Goods</i>
KA	– <i>Key Account</i>
KAISM	– <i>Key Account Identification and Selection Matrix</i>
KAM	– <i>Key Account Management / Key Account Manager</i>
KPI	– <i>Key Performance Indicator</i>
MB	– Margem Bruta
MERCH.	– Merchandiser
NOV.	– Novembro
OUT.	– Outubro
P’s	– P’s do Marketing (<i>Product, Placement, Price and Promotion</i>)
QM	– Quota de Mercado
PVP	– Preço de Venda ao Público
SMART	– <i>Specific, Measurable, Attainable, Real, Timely</i>
SET	– Setembro
SKU	– <i>Stock Keeping Unit</i>
TOP	– Principal
TO’S	– <i>Transfer Orders</i>
VAR.	– Variação
VB	– Vendas Brutas
VEND.	– Vendedor
VL	– Vendas Líquidas
VS	– Versus
YTD	– <i>Year To Date</i>

1. O Caso

1.1 Apresentação do problema

Este Caso Pedagógico consiste no estudo de uma reestruturação do Departamento Comercial de uma empresa fictícia, por razões de proteção de informação confidencial, baseando-se, no entanto, num caso real.

A empresa Sá Lima, uma distribuidora alimentar e DPH, opera no mercado nacional há mais de cem anos, tendo por si já sido lançadas no mercado marcas que se tornaram icónicas, porém na atualidade debate-se com a questão de que nenhuma é líder de mercado dentro das respetivas categorias. As ditas categorias nas quais estas marcas que se encontram incorporadas contêm *players* muito fortes, integrados em multinacionais com um maior poder negocial e consideráveis economias de escala.

Os anos abordados neste estudo serão 2020 e 2021, anos de pandemia nos quais os produtos da Sá Lima sofreram quebras de vendas face aos anos anteriores por não serem encarados pelos consumidores como bens de primeira necessidade. Este facto levou-nos a um levantamento exaustivo do desempenho das marcas, como da performance da sua equipa field.

Após um breve diagnóstico à SÁ LIMA S.A e sua equipa comercial, identificou-se três importantes eixos de melhoria:

Nível estratégico – A SÁ LIMA S.A sente necessidade do estabelecimento de um rumo claro para os principais *P's* operacionais (política de sortido, promoção, preço e distribuição). O estabelecimento de uma priorização de sortido por cliente e canal, a definição clara das manchas promocionais por marca e *sku's* ao nível nacional, as afinações de posicionamento de *pricing* necessárias (e o respetivo *storytelling* da defesa de cada posicionamento) e a identificação clarados papéis que cada cliente joga ou deverá jogar na estratégia comercial da SÁ LIMA S.A são apenas exemplos das necessidades prementes para a orientação estratégica.

Nível operacional e organizativo – A SÁ LIMA S.A acredita que a alocação dos seus recursos internos não está potenciada dada a visão que tem sobre a importância e o potencial dos atuais *players* da distribuição. Além disso, a equipa *field* (vendedores + *merchandisers*), o maior número de recursos da equipa comercial, carece de ferramentas de avaliação de performance que permita que se definem objetivos claros e desafiantes.

Nível das competências técnicas – A equipa demonstra carências de conhecimentos básicos para a execução das suas funções. O domínio da conta de resultados, no caso dos *KAM's*, a capacidade de persuasão e venda, no caso dos vendedores e *merchandisers*, assim como a abordagem proativa na busca de soluções, transversal a toda a equipa, são as principais carências já identificadas. A necessidade de um levantamento completo da atual organização do departamento, das ferramentas de gestão existentes, do *know how* e perfil da equipa será fundamental para detetar os pontos fortes e fracos da

empresa e identificar as vantagens competitivas e fatores de diferenciação, essenciais para desenvolver uma estratégia comercial acertada.

Com base neste diagnóstico, decidiu-se levar a cabo um levantamento exaustivo de informações de vendas e *routings* para que depois seja possível uma reestruturação da equipa comercial, criação de novas funções se for necessário e sobretudo de uma estratégia consistente e sustentável.

1.2 Enquadramento

1.2.1 Mercado

O mercado de bens de grande consumo em Portugal, no ano de 2020 foi seriamente impactado pela pandemia do *COVID-19*. Os principais pontos a salientar são os seguintes:

- **Aumento de vendas** - A pandemia levou a um aumento da compra de bens essenciais, nomeadamente alimentares e de higiene, uma vez que baseados na incerteza, os consumidores os compraram em maiores quantidades em detrimento de outros, que por não serem essenciais perderam vendas.

- **Mudança nos hábitos de consumo** – O confinamento resultante da *Covid-19* trouxe uma mudança significativa nos hábitos de consumo, com particular destaque nos produtos de alimentação e higiene, incrementados pela disponibilidade de tempo que as pessoas passaram a ter em sua casa.

- **Crescimento das compras online** – As compras *online* tiveram um crescimento considerável pois as pessoas queriam evitar as filas, controlos e exposição desnecessária aos vírus *Covid-19*. Operadores do mercado *FMCG* investiram imenso nas suas plataformas de *e-commerce* e serviços de entrega.

- **Marcas Próprias** – Em tempos de incerteza e com os consumidores muito reticentes quanto ao evoluir da situação, houve uma clara aposta dos clientes em produtos de marca própria das insígnias em detrimento das marcas de fabricante.

- **Impacto Económico** – Resultante da muita incerteza que se vivia, os consumidores viram-se obrigados a fazer escolhas mais económicas

- **Inovação e adaptação** – Neste quadro muitas foram as empresas que se quiseram adaptar a um novo normal, reformulando as suas estratégias de marketing, melhorando os seus produtos e sobretudo os seus procedimentos internos.

1.2.2 Marcas

As principais marcas da empresa Sá Lima dividem-se em três categorias, alimentar, DPH e Bazar. Segue abaixo uma breve descrição de cada uma das categorias e respetivas marcas.

Marcas segmento alimentar

▪ **Safira** – Uma referência no segmento das mostardas há mais de 40 anos, que alargou o seu portfólio também para molhos e que em todos os seus 10 *sku's* tenta aliar qualidade e tradição.

▪ **Jaqueta** – Comunicado como “o segredo da Safira”, esta marca apresenta 160 *sku's* de especiarias que “pitada a pitada” vão transformando o ordinário em extraordinário.

▪ **Rumminar** – Pasta italiana, originária do Norte de Itália, fundada pela família Rumminar em meados do século XIX, sendo em Itália o 5º maior produtor de massas, líder de mercado no segmento premium. Exportando para mais de 60 países, chegou a Portugal em 2017 para ser representada pela Sá Lima, que promove em cada um dos seus 10 *sku's* o melhor que as pastas “*al dente*” nos pode trazer ao nível de sabor e textura. Esta marca tem a ambição de ser tornar uma marca A, em massas italianas *premium*, de aumentar a sua distribuição e reforçar a sua profundidade.

▪ **Dilise** – Marca pioneira em alimentação saudável, promove desde os anos 1950 um modo de vida saudável materializado nos seus 50 *sku's*.

Marcas segmento DPH

▪ **Novylora** – Produtos de limpeza para casa e calçado, proporcionando limpeza, nutrição e brilho.

Marcas segmento Bazar

▪ **Bioquelir** – Comunicado como um inseticida do futuro, é biodegradável e inofensivo para pessoas, animais e plantas apresentando baixos níveis de toxicidade e sem odores em cada um dos seus quatro *sku's*.

Análise da Performance das marcas da Sá Lima

Tabela 1.1 - Top 6 de marcas Sá Lima em VB e VL YTD 2020

RANKING MARCAS	YTD VB 2019	YTD VB 2020	EVOL VB	YTD VL 2019	YTD VL 2020	EVOL VL	PESO VB 20
BIOQUELIR	1 792 590	2 239 881	25%	1 238 732	1 495 227	21%	22%
JAQUETA	1 900 839	1 559 301	-18%	1 152 978	959 000	-17%	15%
NOVYLORA	1 806 309	1 525 281	-16%	1 395 110	1 037 293	-26%	15%
SAFIRA	1 170 938	1 081 947	-8%	873 001	706 066	-19%	11%
DILISE	1 775 823	1 073 390	-40%	1 311 765	707 065	-46%	11%
RUMMINAR	461 741	670 955	45%	344 717	377 514	10%	7%
RESTANTES MARCAS	2 554 373	1 972 263	-23%	1 963 713	1 562 537	-20%	19%
TOTAL	11 462 612	10 123 019	-12%	8 280 017	6 844 701	-17%	100%

Fonte Dados internos YTD Out. 20

Constatou-se após análise de dados que as principais marcas da Sá Lima representam 81% do VB gerado YTD 2020, sendo o Bioquelir a marca líder em vendas. Das seis marcas referidas apenas duas crescem versus 2019, Bioquelir e Rumminar muito pela diferenciação que oferecem.

Relativamente à distribuição das marcas principais, as mesmas predominam nos *Hipers* e *Supers* do canal moderno com exceção para o Bioquelir e Jaqueta, onde o canal tradicional dos *Cash's* prevalece.

Ao analisar a **distribuição da Jaqueta** detetamos uma grande dependência do canal *Cash*, onde a marca vende 94%, tendo esta uma presença praticamente inexistente no canal moderno. Cerca de 80% das vendas do canal *Cash* são realizadas por apenas 13 clientes, sendo os principais do *Top 3* o Recheat, Amargar & Filhas e o N. Cunhar.

Tabela 1.2 - Comparativo de Vendas de Jaqueta 2020 vs. 2019

CANAL	VB 2019	VB 2020	VAR	PESO
CASHS/RET.TRAD.	1 761 140	1 461 178	-17%	94%
HIPERS/SUPERS	40 208	17 712	-56%	1%
OUTROS	99 490	80 411	-19%	5%
TOTAL	1 900 839	1 559 301	-18%	100%

Fonte Dados internos YTD Out. 20

Uma outra conclusão interessante prende-se com o facto 70% das vendas da Jaqueta estar baseada em apenas 29 dos seus 160 *sku's*, sendo que dessas 29 referências, apenas 5 apresentam crescimento.

As seis principais marcas fazem cerca de 87% da MB da Sá Lima, sendo o Bioquelir, a marca líder da companhia, a crescer *versus LY*, representa já cerca de 1/3 da MB da Sá Lima em *YTD* a Outubro 2020. Em seguida temos a Novylora com cerca de 20% da MB e a Jaqueta com 15%. Por seu turno, Rumminar é a marca estratégica que menor rentabilidade apresenta.

Tabela 1.3 -Peso de faturação em VB e rentabilidades do Top marcas

MARCA	NET NET	CUSTOS VENDA	MB	MG BRUTA	PESO
BIOQUELIR	1 244 418	526 676	717 742	58%	32%
NOVYLORA	898 797	479 384	419 413	47%	19%
JAQUETA	723 663	390 382	333 281	46%	15%
SAFIRA	615 834	417 425	198 409	32%	9%
DILISE	547 036	329 944	217 092	40%	10%
RUMMINAR	312 129	247 944	64 185	21%	3%
REST. MARCAS	670 178	375 074	295 104	44%	13%
TOTAL	5 012 055	2 766 828	2 245 226	45%	100%

Fonte Dados internos YTD Out. 20

No que diz respeito ao desempenho das marcas da Sá Lima podemos concluir que:

- 6 principais marcas da Sá Lima são responsáveis por 81% das vendas e 87% da rentabilidade.
- À exceção do Bioquelir e da Rumminar, todas as outras decrescem a sua *performance*.
- Jaqueta é a única marca estratégica cujo principal canal não é *Hipers/Supers*, mas sim *Cash*, no

qual vende 94%.

1.2.3 Distribuição

Para incrementar a distribuição, a empresa conta com a sua equipa de *field* junto da carteira de clientes que já possui, como na prospeção daqueles que ambiciona ter, nos quais através da listagem de novos *sku's* aumentará a distribuição numérica e ponderada. Para além desta missão de incrementação da distribuição nos seus clientes, a equipa de *field* deverá através das suas visitas garantir o controlo de ruturas, fazendo com que as não existam quebras de vendas ou futuras deslistagens por parte dos clientes por aparentemente não existirem vendas.

No que se refere a **distribuição numérica (DN)** verificamos que o Bioquelir é a marca com maior índice, concentrando a maioria delas no canal *Cash*, seguida da Jaqueta que igualmente concentra cerca de 2/3 da sua presença em *Cash's*, tendo um longo caminho a percorrer nos *Hipers* e *Supers*.

Tabela 1.4 - Distribuição Numérica do Top Marcas Sá Lima

Nº CLINTES/MARCA	HIPERS/SUPERS	CASH/RET. TRAD.	DISCOUNTS	OUTROS	TOTAL
BIOQUELIR	10	84	2	24	120
NOVYLORA	10	75	1	13	99
JAQUETA	3	73	0	34	110
SAFIRA	11	64	3	10	88
DILISE	10	80	1	15	106
RUMMINAR	5	55	0	32	92
TOTAIS	49	431	7	128	615

Fonte Dados internos YTD Out. 20

1.2.4 Cobertura de clientes

A Sá Lima tem 292 clientes dispersos por todo o território nacional e divididos por canal: Canal Moderno, Canal Tradicional e *Discounts*.

Tabela 1.5 - Peso dos Canais de Distribuição nas Vendas Sá Lima

CANAL	VB 2019	VB 2020	VAR VB	VL 2019	VL 2020	VAR VL	PESO VB 20
HIPERS/SUPERS	6 286 232	5 260 801	-16%	5 171 989	3 748 529	-28%	52%
CASH/RET.TRAD.	4 542 236	4 231 876	-7%	2 754 182	2 695 557	-2%	42%
OUTROS	411 255	328 484	-20%	229 976	226 602	-1%	3%
DISCOUNTS	222 890	301 859	35%	123 870	174 012	40%	3%
TOTAL	11 462 612	10 123 019	-12%	8 280 017	6 844 701	-17%	100%

Fonte Dados internos YTD Out. 20

O canal moderno caracteriza-se por oferecer uma variedade muito maior de produtos comparativamente com restantes canais e com a Pandemia *Covid-19* tornou-se ainda mais popular,

especialmente via *e-commerce*. Os pontos de venda que se incluem neste canal são, hipermercados e supermercados, no que se refere ao peso que os *hipers* têm neste canal, podemos dizer que segundo dados *Nielsen* que estes representam 24,1% no total do consumo, enquanto os supers grandes e pequenos têm uma fatia maior, com um peso de 65,5% ficando os restantes estabelecimentos deste canal com apenas 10,2%.

No que diz respeito à cobertura do território nacional este canal, segundo a *Marktest*, cobre cerca de 91% do território nacional. Dentro deste canal inserem-se grandes *players* da distribuição do nosso país, clientes de grande importância para as empresas que operam neste mercado do *FMCG*.

Canal Moderno (*Off Trade*)

▪ Sonhar

Principal cliente da Sá Lima, com cerca de 28.6% de quota no mercado *FMCG* em 2020, detendo à data de 2020 cerca de 348 lojas distribuídas ao longo do território nacional, subdivididas em três grandes clusters.

Os *Hipers*, designados por SNH com 42 lojas, os MSNH com 134 unidades e por último os SNHBD com 172 lojas. Destes apenas os SNH pertencem à classe dos *Hipers*, lojas de grande dimensão e com uma oferta diversificada de produtos, sendo os restantes categorizados como *Supers*, de média dimensão, os MSNH com uma profundidade de gama inferior à dos *Hipers* e os SNHBD *Supers* de proximidade, sendo lojas com gama ainda mais reduzida.

É de salientar que para os fornecedores conseguirem ter espaços em loja e trabalhá-los é necessária uma autorização prévia da Central da Sonhar e um alinhamento com os responsáveis de loja, o que acontece através da *KAM* que estabelece contacto com esta insígnia. O controlo de ruturas é depois efetuado pela equipa *field* que visita as principais lojas e que ajudam as equipas internas a repor produtos em falta, sugerem encomendas de produtos em rutura ou pré-ruptura.

▪ Pingo de Açúcar

O Pingo de Açúcar é também uma insígnia muito centralizada, não apenas a nível estratégico e negocial, como também na questão de privilegiar as suas marcas próprias, assim como marcas exclusivas de preços baixos, assumindo desta forma uma estratégia de se diferenciar da sua concorrência que aposta mais em marcas nacionais, presentes um pouco em todos os clientes.

Esta insígnia tem 23,7% de quota no mercado *FMCG* em 2020, posicionando-se já na altura como o 2º maior *player* a atuar neste mercado, dispondo de 441 lojas a nível nacional, subdividindo-se as mesmas em 10 lojas *hipers*, 39 megas, 384 *supers*, para além das quais ainda possui lojas de conveniência distribuídas por todo o país. Comparativamente com o seu concorrente mais direto, o Grupo Sonhar, as lojas Pingo de Açúcar são, por norma, substancialmente mais pequenas. A abertura para negociações em loja, está também dependente da central, embora exista flexibilidade.

▪ **Auchang**

Esta é uma insígnia conta com um total de 72 lojas, subdivididas em 35 *Supers* e 37 lojas de proximidade, detendo em 2020 cerca de 5,4% quota de mercado. Por norma trata-se de um cliente estratégico do ponto de vista de rentabilidade, logo todas as oportunidades de aumentar vendas nestas lojas são de aproveitar.

A atribuição de espaços é muito controlada pela central de compras e traduzem-se geralmente em topos, podendo também disponibilizar ilhas para algumas campanhas.

▪ **Intermar**

Trata-se de uma cadeia de distribuição caracterizada pelo sistema de *franchising*, contudo possui uma central de compras. Pelo facto de ser a única insígnia a ser dirigida por empresários independentes, embora tenham por base um conjunto de estruturas comuns ao nível da logística, qualidade, entre outros concede aos seus gerentes uma enorme autonomia. Por todas estas razões constitui para a equipa de *field* uma enorme oportunidade para negociar localmente com cada responsável espaços adicionais, adaptar sortido loja a loja, sem complicações e burocracias com a central. Este cliente detinha em 2020 uma quota de 8.3% no mercado *FMCG*, com cerca de 261 lojas ao longo de todo o território nacional.

▪ **Outros** – Para além das insígnias referidas acima, existem no país mais algumas cadeias, que embora não tendo quotas de mercado tão expressivas, são clientes da Sá Lima e com um possivelmente com potencial por explorar.

O **Inglês Cortês** e o **Apogiar** contam com um elevado grau de diferenciação, tanto a nível de produtos como de serviço ao cliente, uma verdadeira montra, onde todos os fornecedores querem estar. Porém ambos contam com poucas lojas, o Inglês Cortês que conta apenas com dois *hipers* e cinco *supers*, distribuídos pelos grandes centros de Portugal Continental e o Apogiar, apenas com 3 *supers* no Algarve.

O **Elencar**, uma insígnia composta por 22 lojas *Hipers* distribuídas pelo território nacional, que funcionam em regime de *franchising*, logo com alguma autonomia negocial loja a loja.

Existem ainda as cadeias **Splir** e **Froix**, que se caracterizam por serem *supers* de proximidade, ambos em regime de *franchising*, cada uma delas com 50 lojas e 45 lojas, respetivamente, com distribuição por todo o Portugal Continental.

Canal Tradicional

Ao contrário do canal moderno, o canal tradicional é caracterizado por lojas de grande proximidade, estes clientes abastecem-se nos chamados grossistas ou *Cash & Carry's*.

Neste mercado a venda é feita por grosso, onde o levantamento e o pagamento da mercadoria é efetuado pelo cliente (*Priberam*, 2021). Os principais players deste canal são o Recolher e a Marcar, sendo o primeiro o segundo melhor cliente da Sá Lima. Existem depois agrupamentos de *Cash's* como a Euromil e a Unialarme, que também são visitados e bons clientes da empresa.

É de realçar que neste canal a relação é um ativo muito poderoso, que passa não apenas pela

negociação, mas também pelo desenvolvimento de trabalho no ponto de venda aquando da montagem de visibilidades.

▪ **Recolher**

Incluído no Grupo Joachin Martins, estes *Cash´s* são líderes de mercado no canal que operam assim como foram “missionários” na profissionalização do mesmo. Representa para muitos empresários da restauração, hotelaria e retalho tradicional uma garantia de um bom serviço e com boas oportunidades para o seu negócio.

Dispõe de 43 lojas e respetivas plataformas por todo o país. Nestas lojas existe uma abertura muito maior por parte das suas gerências para as equipas *field* trabalharem as lojas.

▪ **Marcar**

Embora esteja no mercado há menos anos que o seu principal concorrente e líder de mercado, as lojas Marcar são também encarados por parte dos clientes profissionais como uma garantia de bom serviço, a bom preço, muito pelo facto de pertencerem a uma multinacional. Detinha à data de 2020, dez pontos de venda em Portugal.

▪ **Outros** – Referidos acima, a Euromil e Unilarme são agrupamentos de *Cash´s*, que embora tenham gestão autónoma loja a loja e pertençam a entidades independentes comportam-se como grupo sobretudo em compras e alguns folhetos promocionais.

Incluídos na Euromil, encontram-se alguns clientes da Sá Lima, como a Amargar & Filhas, N. Cunhar, Unilateral, Marabar e Sanões. Na Unilarme conta-se com a Arcar, Alliar, Cooplec, entre outros.

Para além da Euromil e Unilarme, a Sá Lima tem ainda relação com outros agrupamentos, tais como a Unapilar, Unilateral, Única, mas também *Cash´s* diretos.

Discounts

Neste tipo de lojas podem-se encontrar produtos a preços mais reduzidos do que nas lojas tradicionais, disponibilizando os mesmos com descontos significativos, como resultado de estratégias diversas.

Pautam-se por uma forte contenção de custos e uma prática de preços baixos, explorando a sensibilidade dos consumidores ao preço, por este motivo são designados de *discounts*.

Dentro deste canal as insígnias mais relevantes para a Sá Lima o Líder e o Minicompra, sendo que o Líder é a insígnia que mais tem crescido (*Rosseau, 2020*).

▪ **Líder**

Tem uma quota de mercado no *FMCG* de 10,1% em 2020, possuindo 204 lojas distribuídas por todo o país, na sua maioria são lojas de dimensão média, com uma aposta em produtos nacionais, a preços competitivos, sendo o sortido permanente de produtos da Sá Lima relativamente reduzido nas suas lojas.

▪ **Minicompra**

Embora conte com um universo de 460 lojas, distribuídas por todo o país, maioritariamente de

pequena dimensão, esta cadeia tinha à data de 2020 uma quota de mercado de apenas 4,4% no mercado *FMCG*. Embora seja líder no segmento de proximidade, pelo facto das suas lojas terem uma dimensão muito reduzida, não existe grande abertura por parte desta insígnia para se trabalhar e dinamizar o ponto de venda.

O Top 15 dos clientes da Sá Lima pesam 80% das vendas, sendo que os primeiros pesam 70%, destes menos de metade apresenta crescimento em 2020. É preocupante a queda acentuada do seu principal cliente, a Sonae, com uma perda acumulada de 1.124K€, o que só por si já representa uma grande queda.

Tabela 1.6 -Ranking Top 15 clientes Sá Lima

RANKING CLIENTES	YTD VB 2019	YTD VL 2019	YTD VB 2020	YTD VL 2020	EVOL VB	PESO VB 20
SONHAR	2 968 221	2 869 522	2 527 608	1 746 013	-15%	25%
RECOLHER	1 311 570	729 450	1 179 070	643 387	-10%	12%
PINGO DE AÇÚCAR	865 297	450 999	887 732	508 601	3%	9%
INTERMAR	1 007 713	941 765	857 281	820 517	-15%	8%
AUCHANG	929 434	578 854	681 953	469 515	-27%	7%
ALLIAR	339 400	287 686	323 133	282 913	-5%	3%
ARCAR	375 871	222 308	305 597	203 058	-19%	3%
N. CUNHAR	263 880	159 007	295 342	192 281	12%	3%
SANÕES	160 928	92 745	184 493	118 974	15%	2%
AMARGAR & FILHAS	177 357	116 010	178 771	119 221	1%	2%
MARABAR	254 668	144 532	168 052	108 399	-34%	2%
MALAQUILAR	154 055	94 033	129 586	82 330	-16%	1%
MINICOMPRA	130 733	70 053	125 745	66 509	-4%	1%
LIDER	62 942	32 132	106 027	53 515	68%	1%
COOPLEC	242 754	169 890	98 861	72 093	-59%	1%
RESTANTES CLIENTES	2 217 788	1 321 033	2 073 768	1 357 376	-6%	20%
TOTAL	11 462 612	8 280 017	10 123 019	6 844 701	-12%	100%

Fonte Dados internos YTD Out. 20

Os oito maiores clientes representam 70% da faturação da empresa, sendo este facto preocupante uma vez que destes apenas o Pingo de Açúcar e a N. Cunhar apresentam crescimentos relativamente ao anterior.

Os seguintes sete clientes do *Top 15* representam apenas 10% da faturação. Os restantes 20% dos clientes subdividem-se em 138 clientes que representam 19,5%, todos estes com faturações acima dos 1000€/ano e 146 clientes, cerca de 50% do total de clientes da Sá Lima, cujas faturações são inferiores a 1000€/ano.

Conclusões da Cobertura de Clientes

Após analisar-se os dados da empresa consta-se que o *Top 15* de clientes, que representa 80% da faturação da empresa, porém, apenas 11% do total das 1919 são visitadas pela equipa de *merchandisers*. Conclui-se ainda que a maioria destas lojas, cerca de 53% são *Hipers/Supers* onde já se percebeu que a

Sá Lima tem menos relação, sendo apenas 15% das lojas deste canal visitadas, com o Sonhar e o Pingo de Açúcar, que representam juntas 54% de quota no mercado *FMCG*, as que têm a taxa de visitação mais baixa. Por seu lado os *Cash's* apresentam uma taxa de cobertura muito boa, cerca de 65%, conforme quadro abaixo.

Tabela 1.7 -Cobertura de lojas Top 15 Clientes Sá Lima

CANAL/ CLIENTE	Nº TOTAL LOJAS	Nº LOJAS VISITADAS	LOJAS S/ VISITAÇÃO	TAXA COBERTURA	FREQUÊNCIA
HIPERS/SUPERS	1018	157	861	15%	1,53
PINGO DE AÇÚCAR	418	9	409	2%	1,77
SONHAR	288	38	250	13%	1,48
INTERMAR	256	62	194	24%	1,38
AUCHANG	35	27	8	77%	1,48
COOPLEC	21	21	0	100%	1,71
DISCOUNTS	805	0	805	0%	0
MINICOMPRA	550	0	550	0%	0
LIDER	255	0	255	0%	0
CASH'S/TRAD.	96	62	34	65%	2,5
RECOLHER	37	37	0	100%	2,33
MARABAR	29	1	28	3%	6
AMARGAR & FILHAS	11	8	3	73%	1,87
N. CUNHAR	8	8	0	100%	1,375
ARCAR	5	3	2	60%	3,33
MALAQUILAR	3	2	1	67%	4
SANÕES	2	2	0	100%	1,5
ALLIAR	1	1	0	100%	0,25
TOTAL	1919	219	1700	11%	1,96

Fonte Dados internos YTD Out. 20

A visitação concentra-se muito nos *Cash's*, que absorvem cerca de 66% das visitas que a equipa de *merchandisers*. Em base à importância que tem o canal *Off Trade*, conclui-se que existe um excesso índice de visitas no canal *Cash*, pois estes apenas representam 42% da faturação.

Tabela 1.8 -Peso da Visitação por canal e insígnia

CANAL / CLIENTE	VISTAÇÃO	PESO
HIPERS/SUPERS	303,25	27%
AUCHANG	40	13%
SONHAR	88,5	29%
INGLÊS CORTÊS	3	1%
ELENCAR	40	13%
INTERMAR	86	28%
PINGO DE AÇUCAR	16,25	5%
SPUR	2,5	1%
SUP. APOGIAR	1	0%
FROIX	26	9%
CASH'S/TRAD.	737,5	66%
ALLIAR	0,25	0%
CNR	3	0%
MARCAR	3,5	0%
RECOLHER	86,5	12%
RETALHOS DIRETOS	23	3%
UNAPILAR	21,5	3%
UNILARME	13,5	2%
ÚNICA	2	0%
UNILATERAL	57	8%
RETALHO OUTLET	527,25	71%
OUTROS	76	7%
DIETAS IMPOR	64	84%
RESTANTES	12	16%
TOTAL	1117	100%

Fonte Dados internos YTD Out. 20

Comparativamente, o canal *Hipers/Supers* que representa 55% da faturação, apenas consome 27% do tempo de visitação da equipa. O Grupo Sonhar embora seja o que representa 25% das vendas líquidas da empresa, tem merecido da parte da equipa de *merchandisers* da Sá Lima uma fraca atenção, apresentando apenas 29%. No entanto a cadeia pior é o Pingo de Açúcar, no qual apenas são cobertas 2% das lojas, facto que não ajuda na criação de relação de confiança com esta insígnia.

1.2.5 Análise de Resultados

Tentando ir um pouco mais ao detalhe, neste *focus* que a equipa da Sá Lima tem dentro dos clientes *Cash*, a equipa tem por hábito fazer *Transfer Orders*, quando visita clientes, ajudando estes *cash's* a escoar produto que compraram à Sá Lima em *sell in*.

Tabela 1.9 -Vendas de Jaqueta em TO's em Cash's

CASH'S	TO	VB F.LIMA	PESO VB	PESO TO
UNILATERAL	54 159	404 123	13%	45%
UNILARME	37 218	88 505	42%	31%
UNAPILAR	17 698	119 225	15%	15%
RECOLHER	11 074	109 637	10%	9%
TOTAL	120 149	721 490	17%	100%

Fonte Dados internos Set. a Nov. 2020

Após análise de dados conclui-se que 76% das vendas da equipa estão concentradas nos clientes Unilateral e Unialarme, sell in esse que representa apenas no caso da Unilateral 13% e da Unialarme 42% das VB realizadas para esses clientes. Na totalidade, cerca de 17% das vendas em sell in são transpostas em sell out pela equipa da Sá Lima, nas suas visitas a pequenos supers.

Tabela 1.10 -Visitação da equipa Field em Cash's

CASH'S	VISITAÇÃO	PESO
RECHEAR	86,5	32%
UNILATERAL	57	21%
UNAPILAR	21	8%
UNILARME	13,5	5%
RESTANTES CASH'S	95,75	35%
TOTAL	274	100%

Fonte Dados internos Set. a Nov. 2020

Quando as visitas que estes clientes cash geram dentro da equipa Sá Lima concluímos que cerca de 61% fica alocada ao Recolher, Unilateral e Unapilar, sendo que o Recolher lidera com 32%.

Tabela 1.11 - Ranking de marcas Sá Lima nas vendas em To's

MARCA	QTD	TO	PESO
JAQUETA	45 800	58 633	49%
NOVYLORA	6 163	19 862	17%
DILISE	5 107	8 139	7%
BIOQUELIR	1 153	5 224	4%
RUMMINAR	1 438	3 541	3%
SAFIRA	2 216	3 300	3%
OUTRAS MARCAS	9 656	21 421	18%
TOTAL	71 533	120 120	100%

Fonte Dados internos Set. a Nov. 2020

Ao se observar as marcas mais vendidas via *TO*, constatamos que a Jaqueta surge com um peso de 49% da faturação da VB, que juntamente com Novylora, Sami e Dilise perfazem 81% da VB.

Fazendo uma extrapolação das vendas indiretas a um ano, verificamos que são cerca de 480 000€ as vendas em *TO's*, das quais 235 000€ em Jaqueta.

Tabela 1.12 -Comparativo de vendas em Sell In da equipa e Sell Out

CASH'S	TO	VB F.LIMA	PESO
UNILATERAL	23 798	185 208	13%
UNIALARME	17 798	35 632	50%
RECOLHER	8 752	86 039	10%
UNAPILAR	8 285	39 110	21%
TOTAL	58 633	345 989	17%

Fonte Dados internos Set. a Nov. 2020

Analisando as vendas apenas de Jaqueta nas *TO's* conclui-se que 17% desta marca vendida em *sell in* é alvo de *sell out* por parte da equipa Sá Lima. A Unialarme é o grupo de *Cash's* no qual a equipa tem uma maior eficiência pois 50% das vendas em *sell in* são escoadas via *TO's*. Em oposição temos o Recolher, que apenas tem 10% das suas compras em *sell in* escoadas pela equipa de *merchandisers*.

1.3 A Empresa

A Sá Lima é uma empresa portuguesa que se dedica à comercialização de uma vasta gama de produtos tanto alimentares como não alimentares. Foi fundada há mais de cem anos, com o objetivo de representar em Portugal marcas internacionais de grande notoriedade, sobretudo na área do DPH.

Atualmente operam em três segmentos distintos, alimentar, DPH e Bazar, facto que constitui numa vantagem competitiva de apresentação de portfólio perante os clientes, pela diversidade e excelência.

No segmento alimentar conta com a primeira marca de mostarda em Portugal, a Safira, os molhos Dona Sahara e as especiarias Jaqueta, para além dos concentrados de tomate, massas italianas e outros produtos alimentares, sendo estes vendidos através dos diferentes canais com os quais a Sá Lima trabalha.

Nos segmentos de DPH e Bazar tem oferta ao nível de produtos ecológicos e biodegradáveis para casa e jardim, como inseticidas e fertilizantes, além de produtos de limpeza ecológicos certificados. A missão da empresa passa por ser a melhor empresa portuguesa na criação e gestão de marcas sendo isso apenas possível por um conhecimento exímio dos diferentes canais de distribuição. Consideram como seus valores primordiais o trabalho em equipa, foco nos resultados construindo relações duradouras com os seus parceiros de negócio e a inovação.

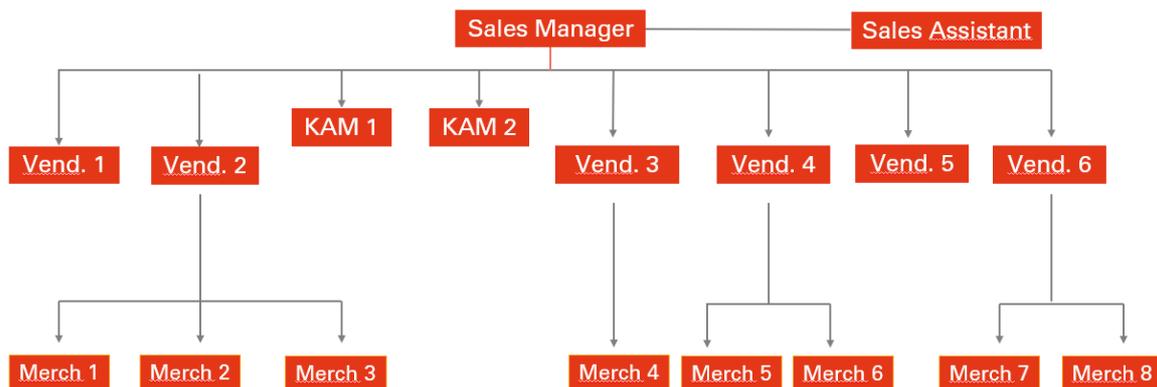
1.4 Equipa Comercial

A equipa comercial do mercado nacional da Sá Lima é composta pelo Sales Manager ao qual reportam diretamente um administrativo, de vendas, seis vendedores e dois KAM's que são responsáveis pelos principais clientes do canal moderno. A quatro dos seis vendedores, reportam 8 merchandisers, três na região Norte e Centro, três em Lisboa e dois no Sul.

1.4.1 Atividade da Equipa de Field

Os *merchandisers* têm a função de visitar as lojas que estão definidas nos seus *routings* mensais de forma a garantir que os produtos estão devidamente expostos e que não há ruturas.

Figura 1.1 - Organograma do Departamento Comercial da Empresa Sá Lima em 2020



Fonte: Dados Internos, Out. 2020

Ao observarmos o organograma da Sá Lima constatamos que não existe uma especialização por canal, o que conduz a um reduzido *focus* e dificuldade de alinhar perfis colaborador/canal. Os KAM's e vendedores têm o mesmo nível hierárquico, o que não está alinhado com o *standart* da indústria FMCG, assim como os *merchandisers* alocados aos vendedores, ao invés de existir um único coordenador de equipa.

O facto dos KAM não terem *merchandisers* afetos denota de logo um *focus* da empresa no canal tradicional ao invés de o canalizar também para o *Off Trade*. Avaliando a performance de vendas por parte da equipa comercial, consta-se que um terço da faturação é realizada por um KAM, porém o que mais cai *versus YTD 2019*.

Tabela 1.13 - Ranking de faturação do Dep. Comercial

COMERCIAL	YTD VB 2019	YTD VB 2020	VAR VB	YTD VL 2019	YTD VL 2020	VAR VL	PESO VB 20
KAM. 1	4 207 505	3 613 094	-14%	3 638 569	2 463 916	-32%	36%
VEND. 6	2 295 852	2 093 384	-9%	1 774 100	1 655 662	-7%	21%
VEND. 3	1 608 559	1 294 956	-19%	952 223	811 127	-15%	13%
KAM. 2	908 543	966 366	6%	485 765	564 913	16%	10%
VEND. 3	1 245 608	915 436	-27%	757 319	588 505	-22%	9%
VEND. 4	888 287	896 606	1%	501 632	520 921	4%	9%
VEND. 1	178 620	187 888	5%	105 856	113 939	8%	2%
VEND. 5	0	40 164		0	25 793		0%
S/C	129 637	115 125	-11%	64 553	99 926	55%	1%
TOTAL	11 462 612	10 123 019	-12%	8 280 017	6 844 701	-17%	100%

Fonte Dados internos Out. 2020

Os quatro maiores *KAM*'s e vendedores da Sá Lima geram cerca de 80% das VB da empresa, destes apenas um cresce, justamente o que parte da base mais pequena de negócios. Dentro dos outros 20% de faturação assiste-se a uma performance positiva por parte do Vend.4, Vend.1 e Vend. 5, porém os crescimentos *versus LY* são pouco significativos para o negócio.

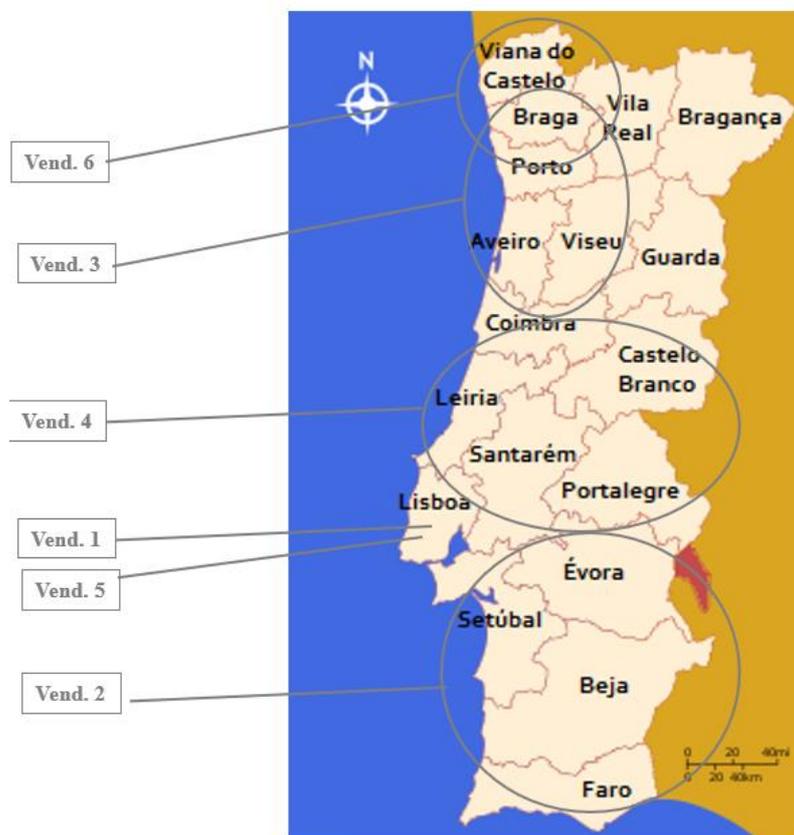
O *KAM 1* é claramente o que tem a maior peso da faturação da empresa, mas também é o que leva a maior queda *vs 2019*, tem a seu cargo a gestão de contas muito importantes, Sonhar e Auchang no canal *Off*, o Líder e Minicompra nos *Discounts* e ainda Marcar no canal *Cash*, o que à vista dos resultados que estes clientes apresentam atesta que claramente também não é boa ideia ter uma mesma pessoa dedicada a três canais com necessidades tão distintas entre si, para além de que o *KAM 1* não dispõe dos *hard skills* necessários a uma função tão exigente como esta. Em oposição o *KAM 2*, que tem a responsabilidade do Grupo Joachin Martins, Pingo de Açúcar e Recolher, apresenta claramente perfil para a função. Tanto o *KAM 1* e *KAM 2* têm vencimento de base idêntico.

No que respeita aos vendedores, todos fazem *report* direto ao *Sales Manager*, encontram-se distribuídos ao longo do território de Portugal Continental e têm condições remuneratórias de base semelhantes. Na região Norte temos o Vend. 6 e Vend. 3, cada um com *Merchandisers* a seu cargo, mas também com a responsabilidade de gerir contas, o Vend. 6 tem a seu cargo o Intermar e o Vend. 3 o Elencar, pois qualquer uma destas insígnias conta com mais lojas na região Norte, apresentando o Vend. 6 versus o vendedor 3 maiores competências para um dia vir a ser um *KAM* de facto.

No Centro, o Vend. 4 acompanha o canal *Cash* e conta com o *report* de dois *merchandisers*, embora demonstre poupo interesse em gerir a equipa e em aceitar mudanças ao seu modo de trabalhar.

Na Grande Lisboa, temos o Vend. 1 e Vend. 5 (responsável pelo Inglês Cortês), ambos sem *report* de *merchandiser* e gestores de alguns clientes que até poderiam apresentar melhores resultados caso estes comerciais fossem mais interessados. Por último, no Sul do país, o Vend. 2 para além da gestão de uma equipa de três *merchandisers*, tem a responsabilidade de gerir o Apoiar, entre outros, função à qual se dedica com grande afinco.

Figura 1.2 - Alocação dos vendedores no território de Portugal Continentes



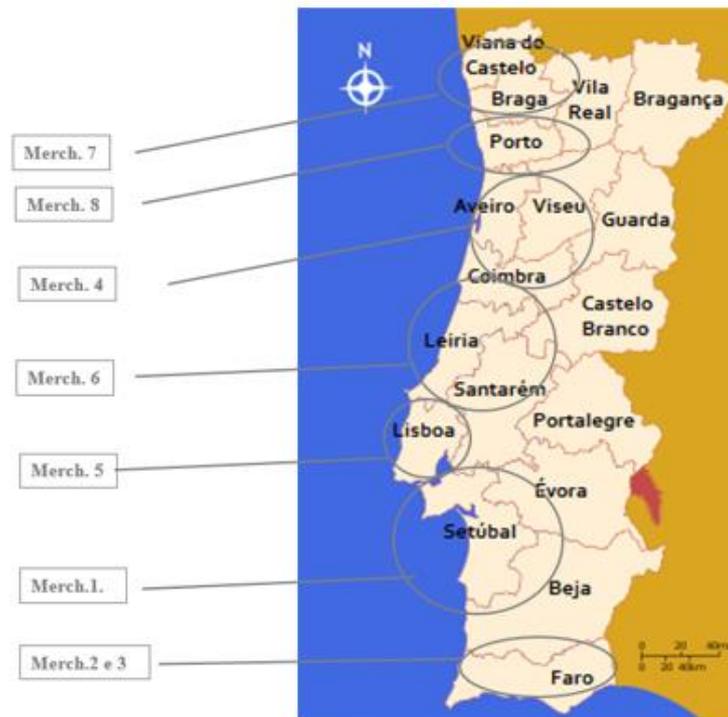
Fonte: Dados Internos, Out. 2020

O único *KPI* pelo qual são avaliadas são as vendas aos seus clientes diretos, sendo os *Cash's* o seu target pré-estabelecido. Por seu lado, os *merchandisers* distribuem-se desigualmente pelo território de Portugal, reportando a alguns vendedores como já foi referido anteriormente e os seus vencimentos são idênticos entre si.

No Norte, o Merch. 4 a reportar ao Vend. 3, com que tem uma relação de grande sinergia e os Merch. 7 e Merch. 8 muito focados na sua função. No Centro os Merch. 5 e Merch. 6, reportam ao Vend. 4, sendo muito autónomos no seu trabalho. Por último, no Sul temos os Merch 1, Merch 2 e Merch 3 que reportam ao Vend. 2, sendo que o Merch. 1 tem uma *performance* muito superior aos seus colegas.

O grande problema reside no facto de as rotas irem variando de acordo com as instruções de cada vendedor, sendo o único *KPI* que têm estabelecido, o de vendas em *TO's* e não havendo um controlo centralizado do seu trabalho e rotas que operam.

Figura 1.3 -Alocação dos merchandisers no território de Portugal Continentes



Fonte: Dados Internos, Out. 2020

Confirma-se, desta forma, que os *merchandisers* estão muito focados no canal *Cash*, não sendo o seu trabalho devidamente acompanhado por um responsável único de equipa que estabeleça com critério um conjunto de *KPI's* que passem avaliar as taxas de ruturas, visitação, implementação, score de conquistas, para além das *TO's*

Trata-se de uma equipa comercial, sem uma organização consertada entre si. Seria desejável existir um *Field Manager* que ficasse responsável pela equipa *field* e pelo menos mais um *KAM* para gerir efetivamente contas e não tantos vendedores para a faturação que a empresa apresenta.

1.5 Abordagem ao Tema

A ausência de uma estratégia comercial enquadrada com as exigências de um mercado cada vez mais competitivo levaram a empresa Sá Lima a uma tomada de consciência quanto à necessidade de uma intervenção com vista a uma reestruturação comercial. Nesse sentido, foi solicitado por parte do Diretor Geral da Sá Lima, que lhes fosse apresentado um plano de soluções para reverter a tendência dos resultados, assim como de reestruturação ao nível da equipa.

No seguimento deste pedido, foi apresentado à empresa um relatório de diagnóstico, correspondente aos resultados do último ano, que concluiu como principais obstáculos:

- Queda generalizada do negócio, com resultado global de -12% VB vs 2019.
- Canal *Hiper/Supers*, responsável por cerca de 52% das VB *YTD* 2020, com - 16% vs 2019.

- Forte dependência do canal Cash, com peso de 42% e com – 7% VB vs 2019.
- Cerca de 80% da faturação está concentrada em apenas 15 clientes, sendo que o Top 8 tem um peso de 70%, sendo que apenas 2 destes crescem de forma muito ligeira vs ly.
- Num universo de 292, excluindo os 15 que valem 80%, 138 valem apenas 19,5% e os restantes 146, valem apenas 05% da faturação.
- Estes 146 clientes representam 50% da carteira comercial da Sá Lima, todos abaixo de 1000 € YTD Out. 2020 pertencem ao canal *Cash*, pequenos retalhistas que exigem uma forte alocação de recursos internos, visto que 110 destes têm visitação da equipa *field*.

Estes foram alguns dados que nos levaram a concluir que os recursos não estão a ser devidamente rentabilizados, levando à falta de produtividade e dando espaço à concorrência.

Foi então proposto, com base nas conclusões aferidas pelo relatório, um plano de melhorias que contemplasse uma reestruturação comercial com vista a uma melhor capitalização dos recursos e melhoria dos resultados comerciais da empresa.

1.6 Questões do caso

Q1.

No âmbito do enquadramento que deverá fazer sobre o problema, elabore uma análise situacional recorrendo à SWOT, na qual se fiquem espelhados fatores que podem ditar uma reestruturação da Sá Lima.

Q2.

Com a intenção de estabelecer os objetivos que deverão estar na base da reorganização comercial da empresa, nomeadamente no estabelecimento de novas prioridades para a equipa comercial. Conclua referindo se será mesmo necessário proceder a uma reestruturação, recorrendo ao modelo de gestão KAM.

Q3.

Com o objetivo de se identificar a importância estratégica dos clientes da Sá Lima, recorreu-se à Matriz KAISM, a fim de definir estratégias de abordagem mais assertivas e adequadas.

Q3.1

Quais são os fatores de atratividade e de força relativa que podem ser utilizados na construção de uma Matriz KAISM da Sá Lima? Atribua a cada um deles as respetivas ponderações.

Q3.2

Com base nas ponderações que assumiu para cada um dos critérios de Atratividade e Força Relativa, construa um score com todos eles, para cada um dos clientes do Top 15. Em seguida construa uma Matriz KAISM, na qual deve indicar a localização de cada um deles, assim como os clientes que deverão ser foco de visitação por parte da equipa.

Q3.3

Recorrendo à Matriz KAISM, que estratégia de relacionamento considera que seria mais apropriada para os clientes de cada corredor e que estruturas da empresa envolveria?

Q4.

Tornando-se evidente a necessidade de reorganizar a estrutura comercial, comente como faria relativamente ao seguinte:

Q4.1

Que reorganização comercial faria, tendo em conta a estrutura atual e as necessidades que os clientes apresentam. Quais as razões que justificam a nova estrutura?

Q4.2

Focando-se na análise das vendas da Jaqueta, resuma as atuais dificuldades da gestão comerciais desta marca, identifique os erros que podem estar a incorrer na gestão comercial da marca e aponte soluções para ultrapassar estes erros, ao nível de routings e transfer orders.

Q4.3

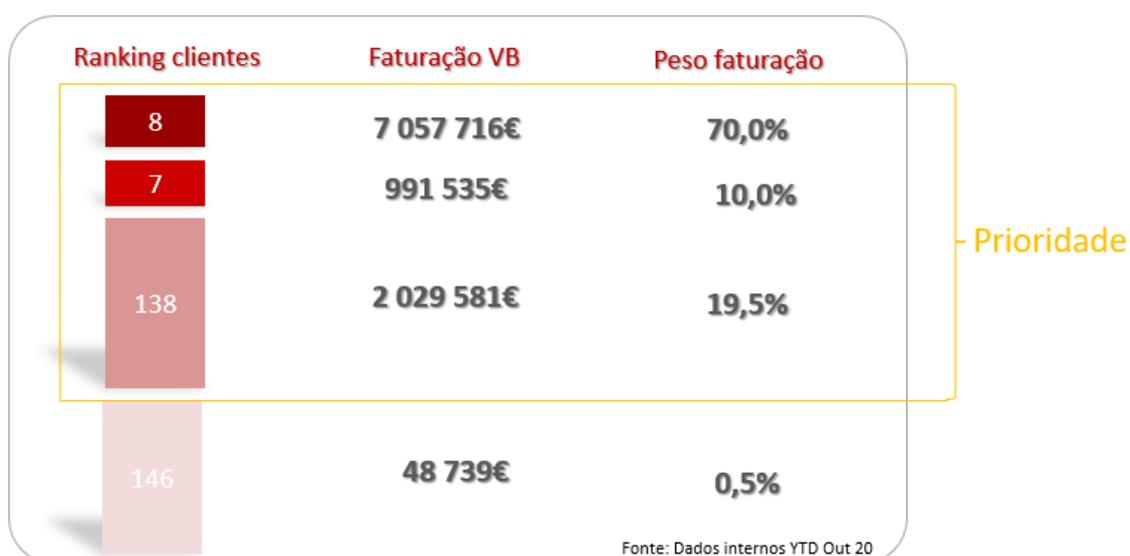
Que clientes deverão ser focos para a equipa field e quais os kpi's que devem monitorizar a sua atuação?

1.7 Anexos ao caso

Anexo A: Balanço da Empresa Sá Lima

ITEM	VALOR (K)	%
Venda Bruta	12 000	132%
Desc. em Fat.	-3 880	-32%
Faturação (VL)	8 120	100%
Condições Contrato fora Factura	-1 628	-20%
Custos Prod./Transp.	-4 100	-50%
Royalties	-30	0%
Comparticipações Representadas	65	1%
MB01	2 427	30%
Publicidade Trade	-70	-1%
Publicidade Marketing	-260	-3%
MB02	2 097	26%
Custos de estrutura	-2 216	-27%
Logística	-372	-5%
EBITA	-491	-6%

Anexo B: Segmentação do total clientes Sá Lima em peso na faturação



Anexo C: Avaliação KAM's

Competências observadas e seu significado

1º Pilar de Observação: Relacionamento

Conhecimento dos interlocutores e conhecido(a) pelos interlocutores. Relação de respeito, influência e fidelização.

2º Pilar de Observação: Planeamento

Capacidade de preparar um contacto munindo-se de todas as ferramentas comerciais para o sucesso da venda. Ter visão antecipada do negócio.

3º Pilar de Observação: Proatividade

Capacidade de tomar iniciativas para solucionar problemas! Age sem esperar reactivamente por uma ordem.

4º Pilar de Observação: Conhecimento

Capacidade de ler o mercado, os seus clientes e aquilo que os move, tornando a busca pelas soluções algo bastante mais simplificado.

5º Pilar de Observação: Domínio (Resultados)

Capacidade de domínio sobre a conta de resultados

6º Pilar de Observação: Análise / Visão

Capacidade de gerir as contas com base na estratégia da empresa, capacidade de liderar processos de negociação



Resultados da Avaliação individual: KAM 1



Resultados da Avaliação individual: KAM 2



Anexo D – Avaliação dos Vendedores

Competências observadas e seu significado

1º Pilar de Observação: Relação

Conhecimento dos interlocutores e conhecido(a) pelos interlocutores. Relação de respeito, influência e fidelização.

2º Pilar de Observação: Comunicação

Capacidade de passar, de forma cuidada, clara e precisa, a mensagem necessária ao seu interlocutor. Capacidade de ouvir atentamente e tomando notas, sem nunca interromper o interlocutor

3º Pilar de Observação: Proatividade

Capacidade de tomar iniciativas para solucionar problemas! Age sem esperar reactivamente por uma ordem.

4º Pilar de Observação: Conhecimento

Capacidade de ler o mercado, os seus clientes e aquilo que os move, tornando a busca pelas soluções algo bastante mais simplificado.

5º Pilar de Observação: Venda / Negociação

Capacidade vender soluções, antecipar necessidades e negociar de forma a fidelizar o cliente

6º Pilar de Observação: Preparação / Análise

Capacidade de preparar um contacto munindo-se de todas as ferramentas comerciais para o sucesso da venda



Resultados da Avaliação individual: Vend. 1



Resultados da Avaliação individual: Vend. 2



Resultados da Avaliação individual: Vend. 3



Resultados da Avaliação individual: Vend. 4



Resultados da Avaliação individual: Vend. 5



Resultados da Avaliação individual: Vend. 6



Anexo E – Avaliação dos Merchandisers

Competências observadas e seu significado

1º Pilar de Observação: Relação

Conhecimento dos interlocutores e conhecido(a) pelos interlocutores. Relação de respeito, influência e fidelização.

2º Pilar de Observação: Comunicação

Capacidade de passar, de forma cuidada, clara e precisa, a mensagem necessária ao seu interlocutor. Capacidade de ouvir atentamente e tomando notas, sem nunca interromper o interlocutor

3º Pilar de Observação: Operacionalidade

Capacidade de encontrar soluções operacionais, exequíveis.

4º Pilar de Observação: Conhecimento

Capacidade de ler o mercado, os seus clientes e aquilo que os move, tornando a busca pelas soluções algo bastante mais simplificado.

5º Pilar de Observação: Execução

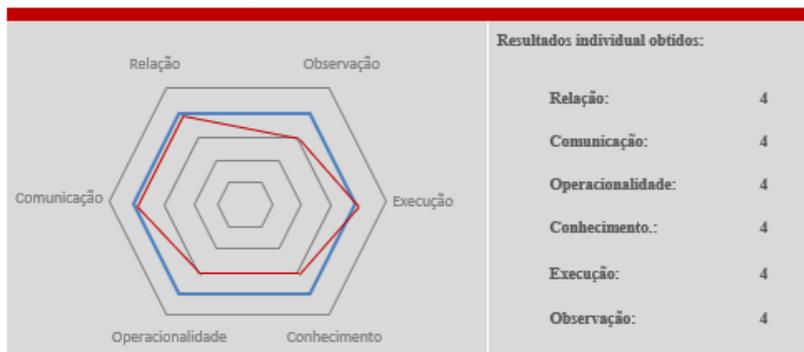
Capacidade executar as ações de forma excepcional, com bom gosto, respeitando as regras e surpreendendo pela criatividade!

6º Pilar de Observação: Observação

Capacidade de olhar para os seus concorrentes e outros benchmarks, inspirando-se e aprendendo com os bons exemplos.



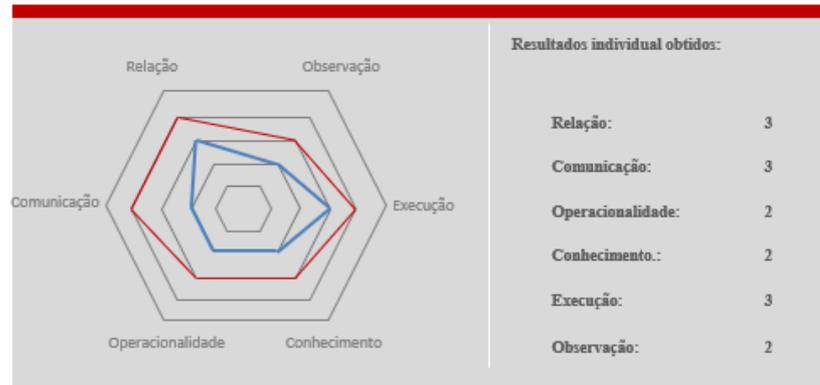
Resultados da Avaliação individual: Merch. 1



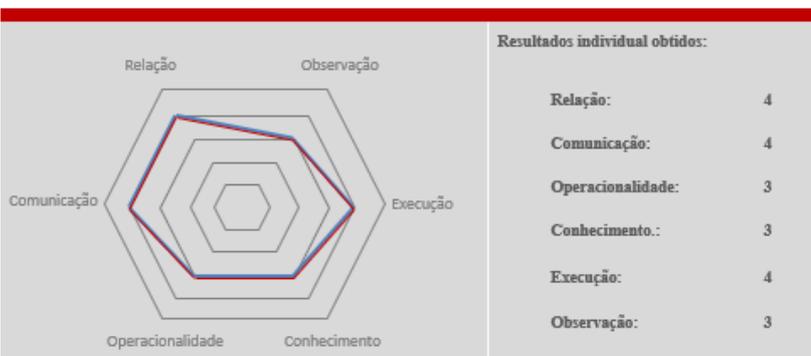
Resultados da Avaliação individual: Merch. 2



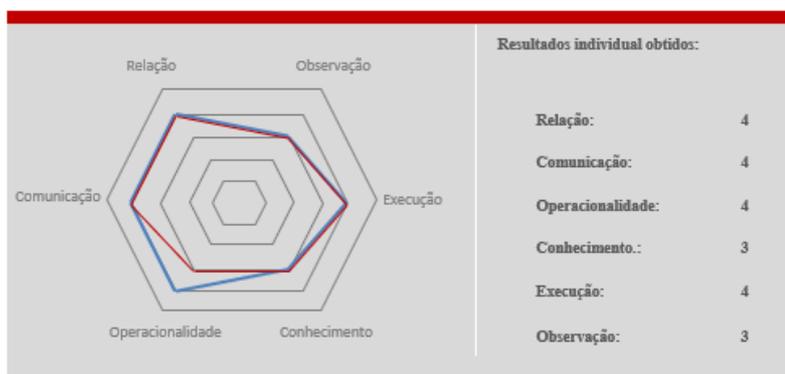
Resultados da Avaliação individual: Merch. 3



Resultados da Avaliação individual: Merch. 4



Resultados da Avaliação individual: Merch. 5



Resultados da Avaliação individual: Merch. 6



Resultados da Avaliação individual: Merch. 7



Resultados da Avaliação individual: Merch. 8



Anexo F – Gastos com equipa comercial/ Ano

GASTOS COM SALÁRIOS - ANO 2020			
FUNÇÃO	Nº DE FUNC.	GASTOS	PESO
SALES MANAGER	1	57 303	11%
SALES ASSISTENT	1	16 805	3%
KAM'S	2	81 320	16%
VENDEDORES	6	215 932	41%
MERCHANDISERS	8	150 064	29%
TOTAL	18	521 424	100%

Anexo G - TOP 15 em Rentabilidade

CANAL	CLIENTES	VB 20 vs 19	VB 2020	RENT.	RENT. %	PESO VB	PESO RENT.
HIPERS/SUPERS	SONHAR	-15%	2 527 608	569 564	40,74%	25%	28%
CASH'S/TRAD.	RECOLHER	-10%	1 179 070	270 290	42,47%	12%	13%
HIPERS/SUPERS	PINGO DE AÇÚCAR	3%	887 732	121 919	34,00%	9%	6%
HIPERS/SUPERS	INTERMAR	-15%	857 281	61 039	25,96%	8%	3%
HIPERS/SUPERS	AUCHANG	-27%	681 953	191 324	33,61%	7%	9%
CASH'S/TRAD.	ALLIAR	-5%	323 133	69 387	34,11%	3%	3%
CASH'S/TRAD.	ARCAR	-19%	305 597	84 282	45,65%	3%	4%
CASH'S/TRAD.	N. CUNHAR	12%	295 342	73 593	43,14%	3%	4%
CASH'S/TRAD.	SANÕES	15%	184 493	49 407	41,54%	2%	2%
CASH'S/TRAD.	AMARGAR & FILHAS	1%	178 771	50 298	50,44%	2%	2%
CASH'S/TRAD.	MARABAR	-34%	168 052	50 262	48,18%	2%	2%
CASH'S/TRAD.	MALAQUILAR	-16%	129 586	32 905	42,87%	1%	2%
DISCOUNTS	MINICOMPRA	-4%	125 745	25 360	49,82%	1%	1%
DISCOUNTS	LÍDER	68%	106 027	17 927	33,34%	1%	1%
HIPERS/SUPERS	COOPLEC	-59%	98 861	27 446	48,02%	1%	1%
VÁRIOS	RESTANTES CLIENTES	-6%	2 073 768	367 026	50,03%	20%	18%
TOTAL SÁ LIMA		-12%	10 123 019	2 062 028	45,71%	100%	100%

2. Nota Pedagógica

Sendo o tema que este caso trata sobejamente abordado dentro das organizações, resolveu-se fazer a sua adaptação a caso pedagógico, pelo facto de este poder ser bastante relevante como caso de estudo a nível académico, assim como empresarial.

Tendo em conta a complexidade que uma implementação de sistema de Key Account Management envolve, este Caso Pedagógico tem como objetivo ser uma ferramenta de aprendizagem dirigida a alunos ou profissionais que ambicionam saber mais sobre este modelo.

2.1 Público-alvo do caso

Este Caso Pedagógico destina-se a:

- Alunos de Licenciatura, Pós-Graduação em Direção Comercial ou Mestrado em Gestão de Empresas, com focus em Key Account Management;
- Profissionais das áreas de Marketing e Gestão Comercial, nomeadamente quadros superiores interessados em processos de implementação de Key Account Management;
- Artigos Científicos cujo focus seja na área de implementação do modelo Key Account Management.

2.2 Objetivos Pedagógicos

Este Caso Pedagógico tem como objetivos pedagógicos:

- Identificar quais os principais problemas de uma organização quando confrontado com um relatório de diagnóstico, por forma a aumentar a efetividade da implementação de um sistema Key Account Management;
- Aplicar modelos de priorização de clientes que permitam identificar quais os clientes prioritários e empreender neles estratégias que visem o incremento do negócio;
- Tornar possível uma abordagem sistematizada à implementação de um modelo baseado em Key Account Management;
- Evidenciar a importância de definir o alinhamento que deve existir entre os elementos de uma organização perante a sua carteira de clientes.

2.3 Revisão da literatura

O processo de gestão de contas tem como principal objetivo maximizar o retorno do investimento que é feito nos clientes, definindo desta forma planos de execução que contribuem para construir o presente e para gerir o futuro. (*Cheverton*)

2.3.1 O Mercado e as suas dinâmicas

No mercado do *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) assistimos, tal como em tantos outros, a mudanças de diversa ordem, facto que faz centralizar no *Key Account Manager* (KAM) para garantirem a sua competitividade numa realidade que passa cada vez mais por uma venda consultiva ao invés da venda transaccional de outrora. Dentro dessa linha de pensamento temos *Wengler* (2006) a referir que as organizações estão cada vez mais orientadas em maximizar o valor económico com as contas-chave, estando a maioria focada na implementação do sistema KAM. Conforme já foi referido, houve uma mudança de paradigma, da venda transaccional para uma venda de relacionamento e consultiva, na qual se torna indispensável conhecer as necessidades do cliente a fim de ganhar a sua confiança, não sendo por isso mais possível trabalhar de outro modo, *McDonald e Woodburn* (2006).

2.3.2 Alteração do Modelo de Compra

Anteriormente no mercado caracterizava-se por uma escassa oferta e pouca competitividade entre os diferentes intervenientes, limitando-se este intercâmbio apenas à conquista de novos clientes onde o foco era o lucro e o curto prazo e os clientes, como de pouca informação dispunham, sentiam-se satisfeitos por conseguirem adquirir aquele determinado artigo ou serviço. Com as evoluções diversas que o mercado foi sofrendo ao nível do aumento da concorrência, dos custos operacionais, globalização, entre outros, assistimos a uma alteração do modelo de compra do cliente, este passou a ser mais informado e exigente.

Em resultado de diversos estudos realizados à medida que o mercado foi sofrendo as suas alterações, chegou-se à conclusão de que a maior parte dos proveitos da empresa, cerca de 80%, concentra-se em cerca de 20% dos seus clientes. A esta relação entre clientes e proveitos foi atribuído o nome de Lei de Pareto, essencial numa organização ao nível da identificação e segregação dos clientes. (*Miller et al.*, 1991)

Com esta consciencialização das organizações em se focar numa venda consultiva ao invés de uma venda tradicional, cada vez mais o objetivo passou a ser a retenção e fidelização dos principais clientes, desenvolvendo com eles um relacionamento de confiança, individualizado e longo prazo, exigindo para tal planeamento e rigor por parte do KAM. (*Cheverton*, 2012). Cada um destes clientes passou a merecer uma atenção especial, tendo em conta o seu perfil e respetivas necessidades, tornando-se necessário que a organização invista tempo em conhecer cada um deles e que tenha uma estrutura de vendas mais flexível para se adaptar às eventuais perdas de clientes que possam ocorrer (*Spiro et al.*, 2009).

O esforço comercial passou a focar-se em clientes específicos, cada um com o seu potencial havendo um verdadeiro foco no qualitativo e construtivo que cada cliente pode gerar, obtendo mais rentabilidades. (*Corcoran et al*, 1995)

2.3.3 Missão do Key Account Management (KAM)

Vários são os autores que têm estudado a temática KAM ao longo dos anos, a maioria é unânime em considerar a melhor estratégia comercial dentro do atual contexto dos mercados. Todos referem que a segmentação de clientes e o seu tratamento individual são essenciais para a obtenção de bons resultados, visão que contrasta com a do Marketing tradicional, onde os alvos são grupos de clientes. Por norma referem também que os relacionamentos e as parcerias são a principal linha orientadora da filosofia de KAM pois através destas conseguem ter acesso a dados que permitem gizar a estratégia mais adequada, a fim de implementar atividades de valor acrescentado.

Smith (2009), considera que é muito mais do que uma forma de estar no mercado, é um mecanismo de criação e desenvolvimento de relação com grandes clientes. Segundo *Ivens e Pardo (2008)*, a selecção dos clientes importantes deve ser feita de forma criteriosa para melhor interagirem e enquadrá-los na cadeia de valor. *Jobber e Lancaster (2009)*, consideram uma estratégia utilizada pelos fornecedores para conquistar clientes de elevado potencial e rentabilidade para a organização. Para *Shapiro, (1998)*, KAM é uma operacionalização de uma estratégia por parte de um indivíduo ou equipa, sendo os únicos responsáveis pela gestão do negócio no cliente. Por seu lado, *Cheverton 2012*, alerta que as KA's principais do negócio vão exigir não o apoio apenas do KAM mas de toda a estrutura da organização, como tal fornecedores e clientes devem estar conscientes que havendo alinhamento entre si, há ganhos para ambas as partes. É fundamental que estes clientes (KA) elevado potencial, reconheçam os esforços da organização que os está a apresentar os seus serviços e a intenção de estabelecer com esta uma parceria de longo prazo.

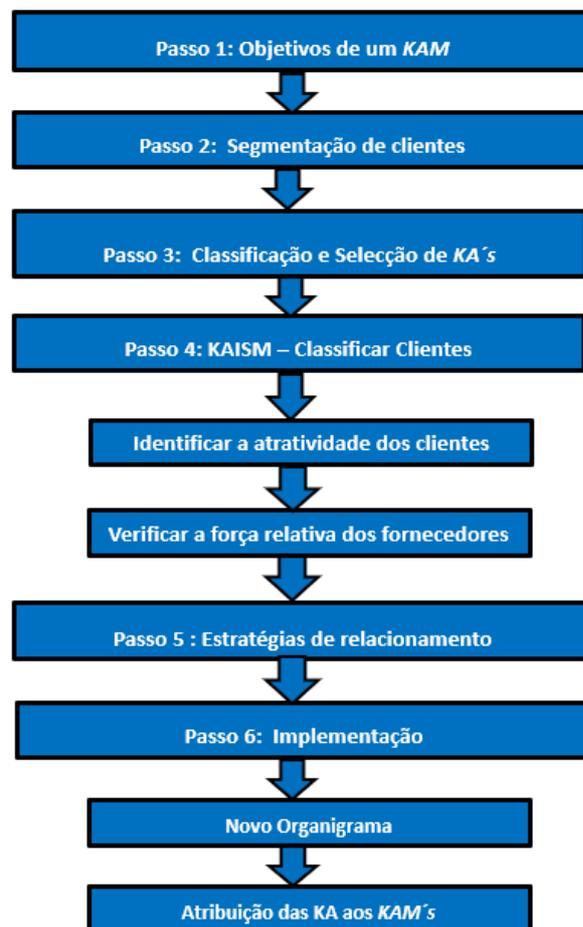
2.3.4 A Cadeia de Valor do KAM

Cheverton (2008) considera que o fornecedor apenas vê o seu valor reconhecido junto do cliente se este entender que os seus produtos ou serviços podem ser vantajosos para o seu próprio negócio. Por outro lado, o fornecedor deve estudar o mercado do seu cliente e compreender as suas dificuldades, a fim de conseguir identificar oportunidades, através do desenvolvimento de uma proposta de valor. Esta criação de valor de fornecedor para cliente, de forma mais direta materializa-se através das transações comerciais, que é percebida em primeira instância pelos volumes atingidos e lucros gerados e de forma indireta como possibilidade de angariar novos clientes e *Know How* de mercado. (*Moller & Torronem, 2000*)

2.3.5 Modelo de implementação da estrutura KAM

Como já foi referido dentro do complexo modelo KAM é fundamental identificar as *Key Accounts*, para tal *Cheverton (2008)*, estabeleceu um modelo, que se materializa em seis passos, através dos quais se consegue se identificam as contas chave.

Figura 2.1 -Modelo de Classificação KAM de *Cheverton*



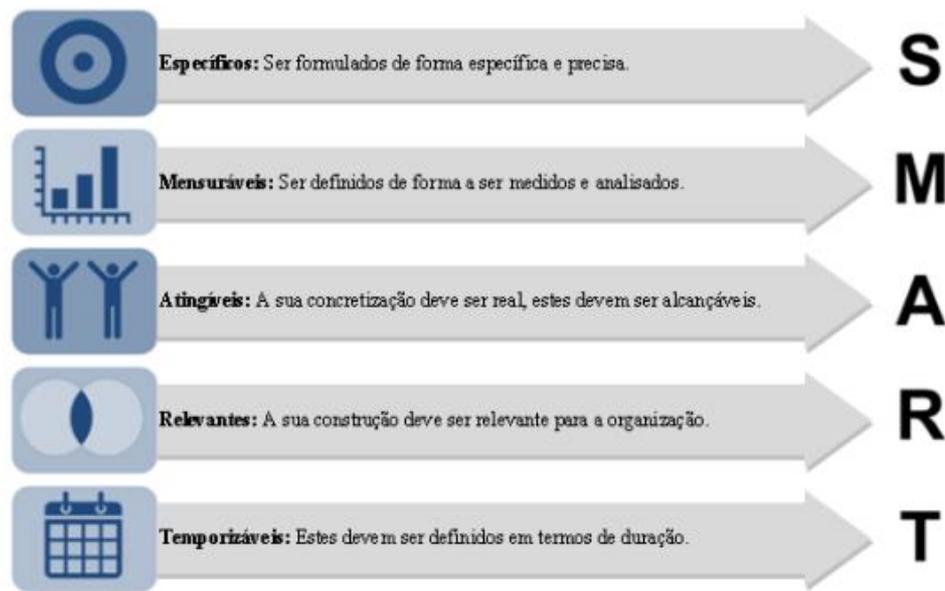
Fontes: Adaptado pelo Autor

Objetivos de um KAM

Não é possível avançar com uma implementação sem antes ter objetivos, ainda para mais quando se trata de um projeto que envolve vários departamentos, como tal os mesmos devem ser bem definidos e incorporados por todos os elementos da organização. Uma vez que a missão é comum, um slogan pode ser a maneira mais fácil, direta e ao mesmo tempo persuasiva de passar uma mensagem aos vários envolvidos no processo, traduzindo-se, portanto, numa frase curta.

Doran (1981), considera que os objetivos deverão ser *S.M.A.R.T.*, querendo isto dizer, (*Specific*-Específicos; *Mensurable* – Mensuráveis; *Attainable* – Atingíveis; *Relevant* – Relevantes; *Timely* – Temporizáveis).

Figura 2.2 -Objetivos *SMART*



Fonte: Doran, 1981

Segmentação de clientes

Uma vez que uma empresa não consegue satisfazer todos os clientes existente no mercado, pois existem diferentes públicos e conseqüentemente diversas aspirações, torna-se mandatário fazer uma segmentação, para que desta forma consiga identificar grupos de clientes com necessidades comuns (*Wind, 1978*).

Por outro lado, para *Cheverton (2008)* segmentação é o agrupamento de clientes em clusters, tendo por base as suas necessidades de compra, atitudes e comportamentos, garantindo desta forma a alocação de recursos nos segmentos que gerem melhor retorno do investimento efetuado.

Nunca devemos nos esquecer que a segmentação é definida pelos clientes e não pelos produtos, nem pela tecnologia que a empresa utiliza, uma vez que é a dinâmica do consumidor que interessa, podendo e devendo ser servido por um *marketing mix* previamente estabelecido.

Os benefícios da segmentação de clientes traduzem-se da seguinte forma:

- Maior facilidade de desenvolver uma política de *Marketing Mix*;
- Torna-se possível estabelecer diferentes estratégias de relacionamento;

- Ficam muito mais evidentes as necessidades e comportamentos dos clientes;
- Consegue-se desenvolver estratégias comuns para clientes com o mesmo segmento;

Equipa de Selecção e Classificação

Para *Maister (1999)* cabe ao *Key Account Manager* a responsabilidade de gerir os diversos relacionamentos, dentro da organização e com os principais clientes da mesma.

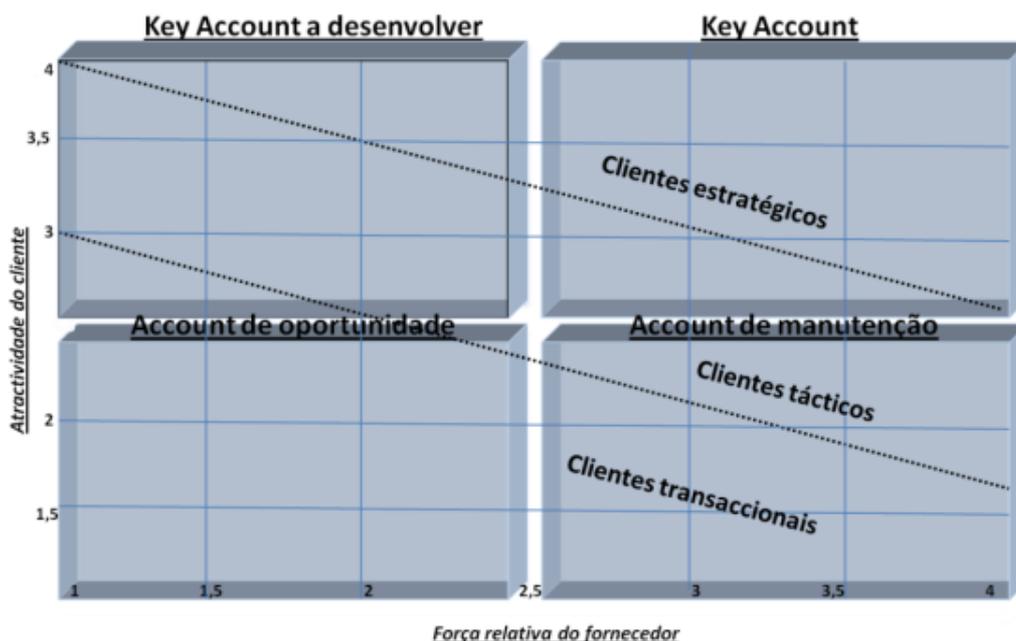
Deste modo são esperados do *KAM* um conjunto de competências que passam pela capacidade de agregação junto da sua equipa e clientes, desenvolvendo parcerias, capacidade de gerir a conta de exploração gerada pelo cliente, sendo para tal necessário uma eficaz coordenação das equipas.

A equipa que ter em conta que é o trabalho de selecção de clientes irá ser a base de trabalho da empresa, a premissa sobre a qual toda a estratégia se irá basear, para tal é necessária a combinação de diversos fatores, como o conhecimento profundo do cliente e visão clara da estratégia a implementar.

K.A.I.S.M – Classificar clientes

É através da Matriz *KAISM (Key Account Identification and Selection Matrix)* de *Cheveron (2008)* que se devem identificar *KA's*. Ao longo do eixo vertical temos a atratividade que os clientes suscitam junto do fornecedor e no eixo horizontal, a atratividade do fornecedor para os seus clientes.

Figura 2.3 -Matriz de Classificação de Clientes KAISM



Fonte: Cheverton, 2008

Da interceção dos dois eixos resultam quatro quadrantes, que correspondem a quatro possíveis classificações de clientes, que deverão ter por base diferentes aspetos, como cotas de mercado, margem, evolução das vendas, entre outros, que vai resultar o seguinte:

- **Key Accounts** – Os clientes mais importantes da empresa, sendo responsáveis por uma fatia considerável da faturação e por norma são geradores de margens lucrativas. No entanto é fundamental que o *KAM* tenha presente que são clientes que exigem relacionamentos de longo prazo, nos quais deve existir um *focus* particular para que o cliente não se disperse.

- **Key Accounts a desenvolver** – Apresentam-se os clientes que embora ainda não tenham uma forte ligação com a empresa, existe toda uma combinação de fatores que pode ser favorável a que isso aconteça. É fundamental que o *KAM* e a equipa tenha um *focus* nas necessidades destes clientes pois aqui encontra-se o futuro da empresa.

- **Accounts de manutenção** – Embora exista um elevado índice de atratividade da empresa para estes clientes, o contrário não se faz sentir. Por norma são clientes bons e muito fiéis, contudo os recursos que lhes estão alocados deverão transitar em parte para o *Key Account* a desenvolver, pois os *Accounts* de manutenção, não têm elasticidade, aumentar os recursos neles apenas será um investimento sem retorno.

- **Accounts de Oportunidade** – São os clientes nos quais a atratividade para com o fornecedor é reciprocamente baixa. Geralmente proporcionam receitas úteis para investir nos *Key Accounts* e nos *Key Development Accounts*, no entanto estes clientes apenas deverão ser servidos quando for possível ao fornecedor.

A classificação dos clientes é um processo dinâmico, podendo ter as suas oscilações de atratividade ao longo do tempo, que poderão resultar da definição de estratégia e alocação de recursos que o *KAM* entenda. Os resultados obtidos através da *K.A.I.S.M* deverão então entendidos como alteráveis consoante as relações transitem de puramente transacionais para relações de sinergia (*McDonald & Meldrum, 2013*).

Fatores de Atratividade de clientes

Segundo *Cheverton (2008)* aquando da elaboração da matriz, a equipa *KAM* deverá estar alinhada no que diz respeito aos critérios que determinam a atratividade, para tal o mais aconselhável é usar fatores de longo e curto prazo, quantitativos e qualitativos e tangíveis e intangíveis, contudo o mais importante é que indiquem oportunidades específicas tendo por base uma avaliação realista dos recursos da empresa.

Força Relativa de fornecedores

No que diz respeito à atratividade de um cliente para com um fornecedor, os fatores a definir passam por preço, inovação tecnológica, rapidez de resposta, serviço, qualidade, entre outros.

Faixas da Matriz KAISM

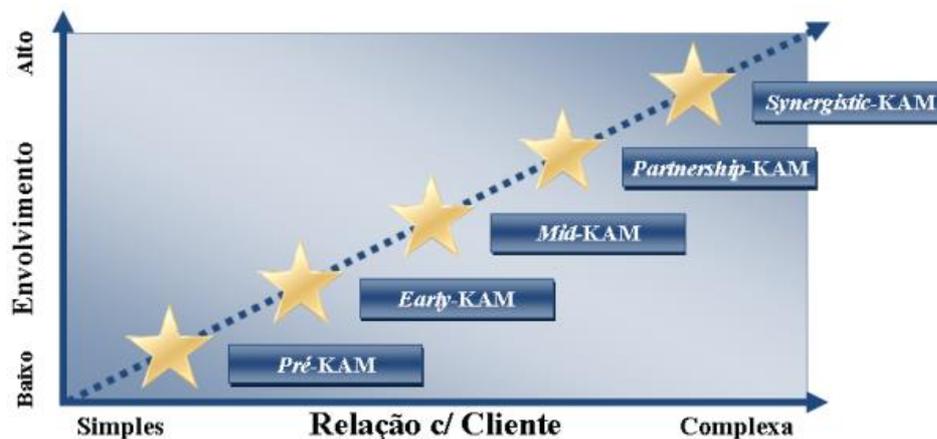
A matriz é ainda composta horizontalmente por três faixas, que identificam a estratégia de relacionamento que a organização deve ter com o seu cliente:

- **Transacional** – Baixo envolvimento da organização, contando com um redutor apoio da mesma, no entanto mais eficiente do que um vendedor tradicional.
- **Tático** – Envolvimento médio, havendo contacto do cliente com o KAM e sua equipa, principalmente logística e apoio ao cliente.
- **Estratégico** – Altamente complexo, equipa multifuncional com apoios diversos ao nível das vendas, marketing, logística e outros, traduzindo-se numa ligação total entre o cliente e a organização que o fornece.

Estratégias de relacionamento

Após concluir-se a *KAISM* é fundamental determinar o tipo de relacionamento que deve existir com os diferentes clientes, presentes nos quatro quadrantes da matriz.

Figura 2.4 - Modelo de desenvolvimento de gestão de contas especiais



Fonte: Millman & Wilson, 1994

Verifica-se então, baseando-nos no modelo desenvolvido por *Millman & Wilson* (1994), que o relacionamento da gestão de contas especiais ao longo do tempo, mais tarde aperfeiçoado por *McDonald, Millman Roger* (1996), temos o seguinte:

- **Pré-KAM** – Nesta fase identificamos clientes com ou sem potencial para KA, negócio fundamentado em volume e preço. Neste estágio, as funções do departamento comercial e do marketing deve passar por identificar os clientes com potencial (*Millman & Wilson, 1995*). Os *Pré-KAM* encontram-se na faixa transacional da Matriz *KAISM* pois requerem pouco suporte organizacional e complexidade do ponto de vista relacional, sendo apenas necessário o vendedor estar envolvido.
- **Early-KAM** – Neste estágio, o *focus* está na exploração de novas oportunidades. É essencial

construir confiança, criar oportunidades, entender o processo de tomada de decisão e encontrar soluções à medida dos problemas. (Millman & Wilson, 1995). Os *Early-KAM* situam-se na faixa do tático da Matriz *KAISM*, apresentam uma complexidade mediana nas relações e necessitam de um elevado suporte organizacional, sendo desejável que o focus comercial passe pela construção de confiança, requerendo o envolvimento dos vendedores e dos *KAM's*. (Cheverton, 2008).

- **Mid-KAM** – É a partir desta fase que o vendedor passa a ser encarado como um *Key Account Manager*, facto que vai tornar também a sua empresa mais credível perante o cliente. A confiança será incrementada, assim como o relacionamento entre ambos, porém o cliente ainda continuará a necessitar de fornecedores alternativos (McDonald, 1997). Tal como o *Early-KAM* situam-se na faixa do tático da Matriz *KAISM* porém requer um envolvimento mais complexo, sendo necessário o alinhamento entre os vários departamentos da empresa, envolvendo se necessário os gestores de topo. O objetivo final passa por ser reconhecido como um parceiro estratégico por parte do seu cliente. (Cheverton, 2008).

- **Partnership-KAM** – Neste estágio o fornecedor pode-se considerar estratégico perante o seu cliente pois existe uma confiança enorme, partilha de informação comercial e foco na criação de valor. Verifica-se que toda a organização está focada na satisfação do seu cliente. (McDonald, 1997). Relativamente à Matriz *KAISM* situam-se na faixa do estratégico, sendo a sua conexão com o cliente resultado de um trabalho conjunto com o resto da organização, envolvendo esta relação uma complexidade considerável vista que na maioria das vezes a relação processa-se ao nível dos quadros superiores. (Cheverton, 2008)

- **Synergistic-KAM** – Nesta fase, fornecedor e cliente comportam-se como um só, havendo uma total transparência entre ambos na comunicação, marketing, inovação e desenvolvimento de novos projetos, gerando assim valor em conjunto no mercado.

(McDonald, 1997). Tal como o anterior, também o *Synergistic-KAM*, se situa na faixa estratégica da Matriz *KAISM* porém com uma complexidade ainda maior. (Cheverton, 2008). Importa referir ainda, que tanto nesta situação como na anterior, tem que haver obrigatoriamente uma grande disponibilidade de investimento.

2.3.6 Implementação

Segundo Cheverton (2008) este passo é a consolidação dos anteriores e como tal é de extrema importância, sendo fundamental que a base de trabalho desenvolvida seja aceite por toda a estrutura, tornando possível assim a implementação de uma nova estratégia *KAM*, que muitas vezes conduz a um novo organigrama.

Estando toda a organização empenhada neste processo, a maioria das dificuldades que vão surgir na implementação são internas, fazendo-se sentir na liderança, capacidades e competências, assim como na medição de resultados, plano de *KA* e acompanhamento do progresso.

Depois de se atribuir a nova estratégia para cada grupo de clientes-chave, será necessário proceder-se à atribuição de *KAM's* a cada uma das *KA's* ou grupo de *KA's*, tendo por base a Matriz *KAISM* traçada

a priori, assim como um conjunto de informações relevantes tais como rentabilidades e valores de mercado desses clientes. Cada um dos *KAM* deverá ficar responsável pela criação de um plano de acompanhamento das suas contas, pois só dessa forma existirá valor acrescentado. (Cheverton, 2008).

2.3.7 Importância organizacional baseada em KAM

Quando se faz um balanço, o *KAM* em última instância é o principal responsável pelos resultados obtidos pois os mesmos resultam do retorno de cada negócio. É imperativo, portanto que vários conceitos preciosos da gestão como margem, rotação dos produtos para venda, entre outros.

Como refere Gosselin e Bauwen (2006) *KAM* é um processo integrado de negócio, como tal é necessário que toda a estrutura esteja envolvida e alinhada com aquilo que é o plano de negócios a implementar, incluindo a mudança transformacional da força de vendas. Como em todos os processos é necessário um timoneiro, será o *KAM* que enquanto coordenador que deverá garantir o comprometimento da força de vendas, disponibilidade do Marketing e entendimento com financeiro.

Segundo Wood, Holt e McDonald (2004), *KAM* gera valor para os clientes, mas também para o próprio fornecedor. O cliente passa a ter um incentivo para entregar mais negócios ao fornecedor, refletindo-se do lado deste último num maior valor de retoma. Concluindo, (Ivens, 2008) afirma que através de um bom sistema de *KAM* conseguem-se melhores negócios do que com diminuição de preços.

2.4 Ferramenta de Análise

A resolução deste Caso Pedagógico consiste na aplicação dos seis passos de implementação de modelo *KAM* traçados por Peter Cheverton (2008), que constam na revisão bibliográfica deste trabalho. Considera-se, contudo, que a aplicação do referido modelo está intrinsecamente relacionada com a coerência das decisões tomadas no decorrer de todo o processo. Como tal, é esperado que o leitor identifique os dados quantitativos e qualitativos fornecidos ao longo do caso, que conjugados a conhecimentos já adquiridos, levem a uma solução eficaz na resolução da problemática em causa.

2.4.1 Dados quantitativos

- Dados referentes ao valor de mercado que a Sá Lima tem junto dos seus clientes;
- Indicadores de índole diversa relacionados com negócio da empresa;
- Performance da força de vendas da Sá Lima;

2.4.2 Dados qualitativos

- Caracterização dos principais clientes do mercado;
- Estrutura da força de vendas da Sá Lima;

2.5 Plano de Animação

A resolução deste Caso Pedagógico tem como principais objetivos promover o debate de ideias, partilha de opiniões e pontos de vista, deste modo é recomendado que seja realizado em grupo, com um mínimo de três alunos. O plano de animação sugerido é o seguinte:

Tabela 2.1 -Plano de animação

Sessão	Objetivos	Meios	Duração
1ª Sessão	Adquirir conhecimentos sobre o modelo de KAM Suscitar o interesse dos alunos quanto ao caso pedagógico Escolha dos grupos de trabalho	Slides sobre organização da força de vendas segundo o modelo KAM Apresentação do caso aos alunos	90 min.
Trabalho Preparatório	Interpretar o Caso Pedagógico, resolver as suas questões e identificar as dúvidas sobre o mesmo	Leitura e análise do caso Pesquisa de informação complementar	1 semana
2ª Sessão	Esclarecimento de dúvidas	Discussão do caso e questões ao docente	30 min.
Trabalho Preparatório	Concluir a resolução das questões e construir PPT para aula	Pesquisa de informação complementar	1 semana
3ª Sessão	Apresentações das resoluções dos grupos de trabalho Debate sobre as soluções propostas e apresentação da resolução	Slides de apresentação, com 30 min por grupo (15min. Apresent. + 15min. Debate)	180 min.

Fonte: O Autor

2.5.1 Questões de Animação

Questão 1: Qual foi o maior desafio com que se depararam na elaboração deste caso?

Questão 2: Consideram que a informação disponibilizada foi suficiente para a resolução do caso? Caso considerem insuficiente, que informação adicional julgam que seria relevante?

Questão 3: A resolução apresentada vai ao encontro da apresentada por si?

Questão 4: Quais os aspetos consideraram mais relevantes com a resolução do caso?

Questão 5: Que impacto consideram que a resolução deste caso teve na vossa vida profissional?

2.6 Resolução das questões do caso

Q1.

No âmbito do enquadramento que deverá fazer sobre o problema, elabore uma análise situacional recorrendo à SWOT, na qual se fiquem espelhados fatores que podem ditar uma reestruturação da Sá Lima.

S -Forças

- Portfólio diferenciado face à concorrência, que se subdivide em diferentes categorias.
- Processo de transformação in house pode permitir diversificar, inovar e melhorar desempenhos dentro das referidas marcas.
- Possui marcas importadas com elevado potencial de crescimento, que podem por si próprias incrementar vendas.
- Empresa centenária que tem imenso know how acumulado.
- Fabricação própria de algumas das marcas que comercializa.

W - Fraquezas

- Routings desajustados às necessidades do mercado
- Taxa de cobertura dos principais clientes muito baixa
- Baixo poder negocial da maioria das marcas da empresa face às suas concorrentes
- Baixa cobertura do canal Off Trade
- Baixa performance da maioria da equipa field

O - Oportunidades

- Mercado em transformação, valoriza cada vez mais portfólios dinâmicos e produtos diferenciadores
- Canal Off Trade cada vez mais focado em desenvolver parceria duradouras e construtivas com os seus fornecedores
- Maior valorização por parte dos consumidores de marcas nacionais
- As insígnias com que trabalham no canal Off Trade com muitas aberturas planeadas de supers e lojas de proximidade

T -Ameaças

- Crescimento da quota de mercado de marcas próprias das insígnias, que fazem concorrência a algumas das marcas icónicas da empresa.
- Enfrenta concorrência de multinacionais com grande poder negocial e capacidade de investimento
- Com base na realização da SWOT dinâmica é possível constatar que a empresa Sá Lima apresenta algumas debilidades que condicionam significativamente o seu desempenho e consequente os seus resultados.

Q2.

Com a intenção de estabelecer os objetivos que deverão estar na base da reorganização comercial da empresa, nomeadamente no estabelecimento de novas prioridades para a equipa comercial. Conclua referindo se será mesmo necessário proceder a uma reestruturação, recorrendo ao modelo de gestão KAM.

Tendo em conta a análise efetuada a este caso, é possível verificar que a Sá Lima, embora aparentemente tenha uma boa relação com parte dos seus clientes e conte no seu portfólio com alguns produtos que ainda podem vir a ter uma boa margem de crescimento, está longe de ter uma equipa com boa performance.

Deste modo torna-se imperativo que se desenhe uma nova estrutura comercial, com novas prioridades e workloads a serem atribuídos aos merchandisers. Os objetivos deste conjunto de mudanças que se deverão operar, passam por:

Avaliar quais os clientes estratégicos para a empresa, a taxa de cobertura que as lojas destes mesmos clientes apresentam neste momento, frequência de visitação para cada uma delas, assim como custo operacional de cada um dos profissionais.

Posteriormente, com base nos resultados obtidos através da avaliação anterior deverá ser feita uma reflexão acerca dos elementos atuais da equipa da Sá Lima e se os mesmos fazem sentido numa nova organização.

Aferir em seguida o workload de cada território, nunca esquecendo que deve haver um equilíbrio entre relevância de lojas, distâncias percorridas e rendimento de individual de cada visita.

Ganhar uma orientação para os resultados, em alinhamento com os objetivos estratégicos que cada uma das marcas deverá ter.

Monitorização dos resultados que as diferentes ações forem gerando, assim como acompanhá-los de ações de melhoria.

Recorrendo à metodologia SMART para a definição de objetivos, no processo de reorganização comercial a ser proposto, os mesmos deverão ser:

- Específicos (Specific) - Otimizar as rotas de visitação da equipa field.
- Mensuráveis (Measurable) - Incrementar a taxa de visitação acima dos 60%, o ideal para conseguir cobrir as lojas mais importantes e ainda conseguir fazer televendas.
- Atingíveis (Attainable) - O novo workload deve ser executável e justo.
- Relevantes (Relevant)- Identificar quais os clientes estratégicos, para que a
- definição da taxa de cobertura e frequência de visitação seja o mais ajustada possível.

- A Tempo (Timely) - Conseguir operar as mudanças necessárias no espaço de doze meses, com resultados visíveis nos primeiros seis meses.

Num mercado tão concorrencial como o FMCG, onde os diferentes concorrentes com que se debate têm estruturas mais dinâmicas e eficientes do que a sua, assim como maior poder negocial e capacidade de investimento, torna-se urgente fazer na medida do que for possível uma reestruturação que capacite a equipa para todos os desafios que tem pela frente.

É deste modo, fundamental definir os canais de atuação e dada a necessidade de alocar eficientemente o tempo de cada um dos elementos da equipa, é prioritário classificar os clientes corretamente. Será então necessário definir uma matriz de seleção de KA's, que irá ser fundamental na classificação dos clientes em estratégicos, táticos e transacionais, revelando quais os clientes identificados em cada categoria.

Q3.

Com o objetivo de se identificar a importância estratégica dos clientes da Sá Lima, recorreu-se à Matriz KAISM, a fim de definir estratégias de abordagem mais assertivas e adequadas.

Q3.1

Quais são os fatores de atratividade e de força relativa que podem ser utilizados na construção de uma Matriz KAISM da Sá Lima? Atribua a cada um deles as respetivas ponderações.

Esta matriz desenvolve-se através do seu eixo vertical onde é definida a atratividade dos clientes e do eixo horizontal, onde é definida a força relativa dos clientes.

Os fatores que poderão ser utilizados para medir a Atratividade dos clientes, são:

- N° de lojas de cada insígnia.
- Quota de mercado
- Investimentos em comunicação
- Crescimento da insígnia

Os fatores que poderão ser utilizados para a medir a Força Relativa da empresa são:

- Atenção do cliente
- Peso do fornecedor

- Espaço no PDV
- Rentabilidade

Para cada um dos critérios acima referidos a ponderação que se atribui é a seguinte:

Atratividade

- N° de lojas de cada insígnia 15%
- Quotas de mercado 55%
- Investimentos em comunicação 15%
- Crescimento de insígnia 15%

Força Relativa

- Atenção do cliente 15%
- Peso do fornecedor 55%
- Espaço no PDV 15%
- Rentabilidade 15%

Q3.2

Com base nas ponderações que assumiu para cada um dos critérios de Atratividade e Força Relativa, construa um score com todos eles, para cada um dos clientes do Top 15. Em seguida, construa uma Matriz KAISM, na qual deve indicar a localização de cada um deles, assim como os clientes que deverão ser foco de visitação por parte da equipa.

Os clientes analisados para colocação na KAISM foram os clientes do Top 15 da empresa já que os mesmos são responsáveis por 80% da faturação da empresa, descritos na tabela acima apresentada. Através da mesma análise conseguimos perceber também o peso que cada um dos clientes tem nas vendas e respetiva rentabilidade, aspetos de extrema importância para a classificação.

A cada um dos critérios de atratividade e força relativa identificados, será atribuída uma classificação entre 1 e 5, de muito baixo e muito bom respetivamente.

Tabela 2.2 -Scores de Atratividade e Força Relativa

CANAL	CLIENTE	ATRATIVIDADE				MÉDIA ATRAT.	FORÇA RELATIVA				MÉDIA FR
		Nº Lojas	Quota Mercado	Invest comunicação	Crescimento		Atenção Cliente	Peso Forn.	Espaço exp.	Rentabilidade	
HIPERS/ SUPERS	PINGO DE AÇÚCAR	5	5	5	4	4,85	3	3	2	4	3,00
	SONHAR	4	5	5	4	4,70	4	4	3	5	4,00
	INTERMAR	4	4	4	3	3,85	2	2	2	1	1,85
	AUCHANG	3	3	4	2	3,00	3	3	3	2	2,85
	ELENCAR	2	2	3	2	2,15	1	1	2	5	1,75
DISCOUNTS	MINICOMPRA	5	3	2	3	3,15	1	1	1	5	1,60
	LIDER	4	4	2	3	3,55	1	1	1	3	1,30
CASH'S	RECOLHER	3	5	4	2	4,10	2	2	2	4	2,30
	MARABER	3	3	1	2	2,55	3	3	4	4	3,30
	AMARGAR & FILHAS	2	3	2	2	2,55	3	3	4	5	3,45
	N. CUNHAR	1	1	1	2	1,15	3	3	4	4	3,30
	ARCAR	1	1	1	2	1,15	3	3	4	2	3,00
	MALAQUILAR	1	1	2	2	1,30	3	3	4	4	3,30
	SANÕES	1	1	1	2	1,15	3	3	4	3	3,15
	ALLIAR	1	2	2	2	1,85	3	3	2	2	2,70
MÉDIA POR CRITÉRIO		2,67	2,87	2,60	2,47	2,74	2,53	2,53	2,80	3,53	2,72
PONDERAÇÃO		15%	55%	15%	15%	100%	15%	55%	15%	15%	100%

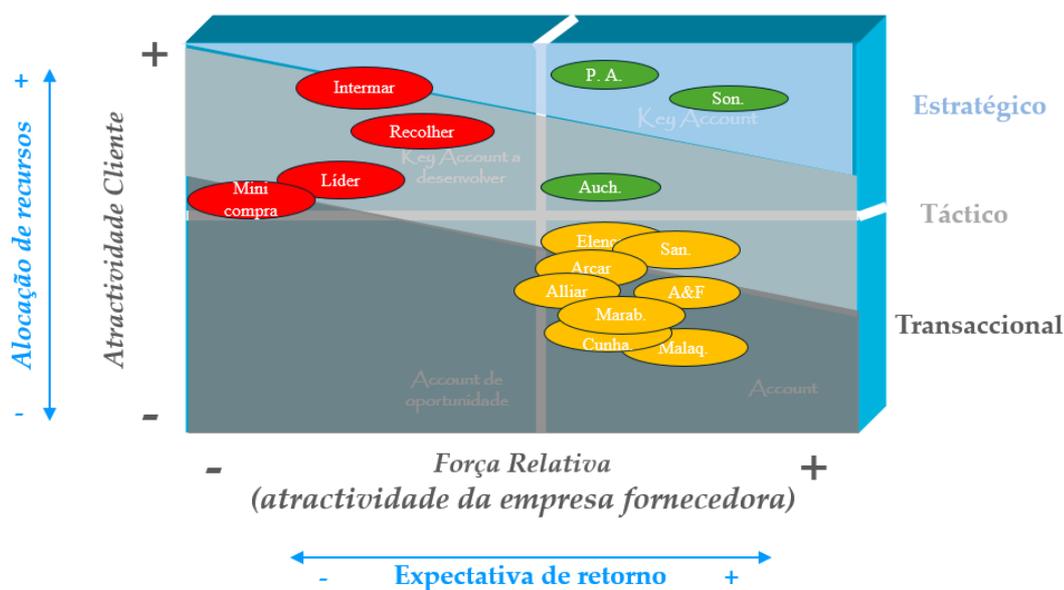
Fonte: Dados Internos Out. 2020

Com base nos Scores de Atratividade e Força Relativa, encontrados através de média ponderada iremos ter em baixo, a localização dos clientes do Top 15 da Sá Lima, na Matriz KAISM.

Constata-se que a quota de mercado na atratividade e o peso do fornecedor pesam ambas 55%, tendo todos os restantes o um peso de 15% dentro da força respetiva.

Tanto a Sonhar como o Pingo de Açúcar destacam-se como os clientes de maior Atratividade e Força Relativa. O Auchang surge logo em seguida, tendo ficado acima da média em ambos os vetores. Em posição oposta ficaram os Cash's na Atratividade e os Discounts na Força Relativa.

Figura 2.5 -Matriz KAISM dos clientes da Sá Lima



Fonte: O Autor

Através da classificação acima apresentada torna-se evidente o papel e potencial de cada um dos clientes, podendo desta forma alocar de forma mais consciente os recursos disponíveis.

Os Key Accounts (KA) e os Key Accounts a desenvolver (KAD), na sua maioria clientes Hipers/Supers, deverão ter um acompanhamento e profundidade de gestão muito fortes, exigindo cada um deles muito investimento por parte dos recursos da empresa, assim como irão exigir promoções agressivas e focus nas vendas, sendo desejável que o acompanhamento destas contas seja muito regular. Os KAD, serão aqueles nos quais a empresa poderá apostar para obter crescimentos no curto prazo.

Dentro dos Accounts ficam maioritariamente os clientes Cash, que serão fundamentais para os resultados da empresa pois não necessitaram de tantos recursos e investimento por parte da empresa, tornando possível um focus maior em rentabilidade e não tanto em vendas. Nestes clientes é recomendável um Business Review trimestral.

Q3.3

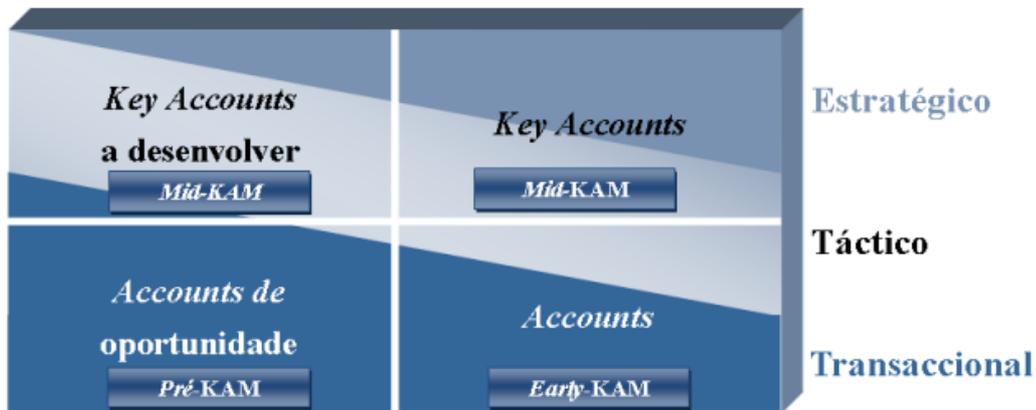
Recorrendo à Matriz KAISM, que estratégia de relacionamento considera que seria mais apropriada para os clientes de cada corredor e que estruturas da empresa envolveria?

Em virtude da localização atribuída a cada um dos clientes na KAISM, é igualmente importante definir a relação que a organização deverá desenvolver com cada um deles e que estruturas internas deverão contribuir para isso.

Desta forma, dentro dos quadrantes identificados deveremos ter o seguinte:

- Key Account a desenvolver/ Key Account – Nos clientes compreendidos na faixa do “Estratégico”, deverá ser desenvolvida uma estratégia de relacionamento Mid-KAM, a qual se traduzirá no envolvimento de recursos da organização, transversal a vários departamentos, tais como Marketing, Trade Marketing, Logística, entre outros, podendo ir desde a gestão de topo aos gestores de serviço. O objetivo final é ser reconhecido como parceiro estratégico por parte dos seus clientes.
- Accounts – Para os clientes deste quadrante, que se encontram na faixa “Tático” a estratégia de relacionamento a ser utilizada deverá ser Early – KAM. Aqui o focus comercial tem de passar pela construção de confiança que concilie os resultados e a comunicação, em que devem estar envolvidos vendedores e KAM’s. Nestes clientes o objetivo passa por adaptar a oferta às necessidades do cliente, devendo estar disponível para o apoiar na resolução de problemas que possam surgir.
- Accounts de Oportunidade – Embora no Top 15 não existam clientes Accounts, estes existem na empresa. É desejável que tenham um relacionamento Pré - KAM, que significa ter contacto com o vendedor da organização, que se encontram dentro da faixa do “Transacional”.

Figura 2.6 -Aplicação das estratégias de relacionamento à KAISM



Fonte: Cheverton, 2008

Conforme se conclui, através da análise de diagnóstico, a empresa Sá Lima não tem tido o seu focus numa venda consultiva, mas sim numa venda transaccional, em que o principal driver é a faturação. Em virtude deste facto, não lhe tem sido possível conhecer o verdadeiro potencial dos seus clientes, bem como criar propostas de valor taylor made.

Tendo em conta que os seus principais concorrentes e players no mercado, têm uma superior capacidade de investimento, aliada a uma estratégia de preços agressiva que reduz margens de lucro, o único caminho para se sobreviver é criar valor. Com base nesta premissa a empresa poderá adotar uma estratégia mista, em que seja possível:

Q.4

Tornando-se evidente a necessidade de reorganizar a estrutura comercial, comente como faria relativamente ao seguinte.

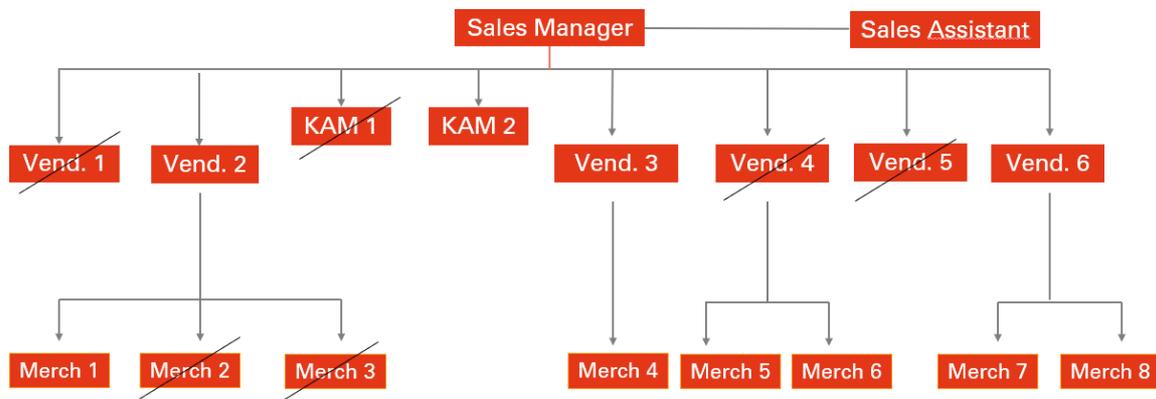
Q4.1

Que reorganização comercial faria, tendo em conta a estrutura atual e as necessidades que os clientes apresentam. Quais as razões que justificam a nova estrutura?

A proposta de reorganização comercial da equipa Sá Lima envolve a criação de novas figuras no organograma da empresa, assim como levará à subtração de outras.

Esta reestruturação poderá ser efetuada por fases sendo que numa primeira instância, em função das avaliações que foram efetuadas dos diferentes elementos da equipa Comercial e que constam dos anexos, a proposta passa por converter um dos seis vendedores em KAM, demitir três, ficando com os dois vendedores que melhores performances apresentaram na avaliação. Também dentro da equipa de merchandising, em função das avaliações efetuadas, dois deles serão subtraídos.

Figura 2.7 -Organograma de 2020 pós tomada de decisão da reestruturação



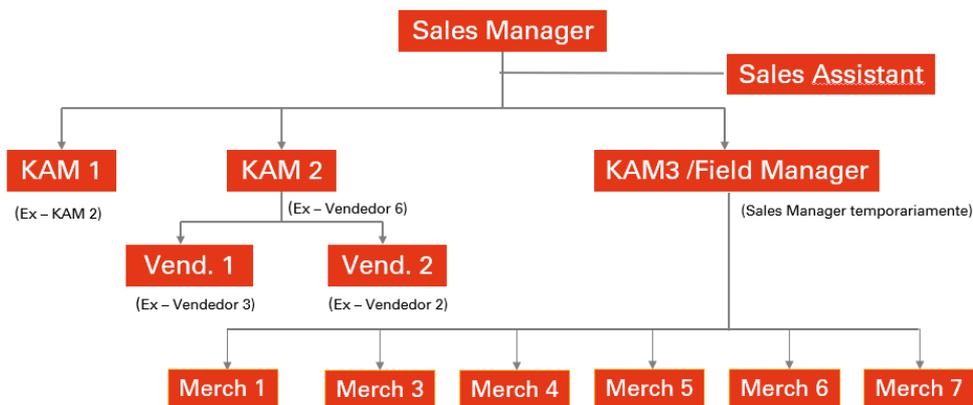
Fonte: O Autor

Como proposta para nova organização do departamento, teremos o ex- Vend. 6 que passa a ser KAM 2 no novo organograma com dois dos seus ex-colegas comerciais a reportar-lhe. O KAM 1, que é o ex-KAM 2 passa a ter outras contas do canal Off Trade embora não tenha ninguém a reportar-lhe.

Será necessário contratar mais um KAM, para ocupar o lugar de KAM 3, que ficará encarregue da gestão da equipa *Field* e dos Discounts, assim como mais um merchandiser. Será vital que o Sales Manager fique com algumas contas durante o período de contratação/ adaptação do novo KAM, acumulando também nesse período a gestão da equipa de merchandisers.

Esta nova estrutura comercial, aliada à reestruturação das rotas, que deixará a equipa focada nos clientes que são prioritários e na implementação de KPI's que tornaram os resultados seguramente melhores.

Figura 2.8 -Proposta de Organograma para 2021



Fonte: O Autor

A importância que o ponto de venda terá nesta nova abordagem comercial da Sá Lima implicar atenção redobrada e exclusiva. À recém-criada função de *Field Manager* será pedido que garanta a visibilidade e a qualidade da exposição dos produtos da empresa.

A integração da equipa field debaixo de uma só chefia, tem as seguintes vantagens:

- Retirar aos comerciais a carga e o *focus* da conceção de todas as ferramentas de controlo e feedback necessárias ao funcionamento da equipa field, assim como o desenho de todos os novos *routings* e plano de formação (vendas, comunicação e merchandising) necessários à migração das atuais responsabilidades para as novas funções.
- Garantir que a equipa comercial fica completamente focada e comprometida apenas com os seus clientes.

Q4.2

Focando-se na análise das vendas da Jaqueta, resuma as atuais dificuldades da gestão comerciais desta marca, identifique os erros que podem estar a incorrer na gestão comercial da marca e aponte soluções para ultrapassar estes erros, ao nível de *routings* e *transfer orders*.

Com a reestruturação de rotas da equipa de *field*, ficam em causa as vendas de *sell out* que a equipa fazia através das suas *Transfer Orders*. Como se constatou, a marca Jaqueta tem um peso de 49% do resultado das *TO's*, o que se traduz num risco de perda de 235 000 €/ano, sendo que a margem é 46%, 108 000€. Uma vez que a equipa *field* tem um custo anual de 150 063,59€, 49% deste valor, ou seja, 73 500€ estão alocados ao *focus* em Janota que esta equipa tem privilegiado.

Tendo em conta estes custos e como a MB de Jaqueta é inferior a 15%, este modelo não é de todo viável e na verdade não haverá de todo uma perda de vendas, apenas uma mudança de foco desta equipa. Deverão adotar-se, contudo, um conjunto de medidas que visem minorizar o impacto que esta mudança irá trazer, tais como, manter a visitação dos principais retalhistas de *TO's*, priorizando o *focus* no acompanhamento de venda aos 29 principais *sku's*, aliado à conceção de objetivos agressivos para a participação em folhetos de retalho/comércio integrado. Para que toda esta estratégia seja concertada é fundamental uma uniformização de *pricing* nos principais *sku's* para facilitar não só a participação em folhetos, como evitar conflitos entre os diferentes *players*.

Não menos importante que as anteriores propostas de soluções para esta problemática, deverá ser seriamente equacionado um projeto de venda telefónica, que não só libertará a equipa *field* para os seus novos *routings*, permitindo que se dediquem mais ao canal *Hipers/Supers*,

não deixando, no entanto, os clientes sem acompanhamento, fazendo se necessários descontos aliciantes para que concretizem as encomendas, uma vez que com a diminuição dos custos de visitação, haverá mais margem para tal.

O processo não deverá consumir mais do que 30 minutos diários, as conversas devem ser breves, mas bastante assertivas aliciando os clientes com os referidos descontos pré-estabelecidos por patamares de encomenda, que deverão ser indicados aquando da passagem da *transfer order* para o Cash. Será ainda desejável que estas vendas sejam reportadas ao Field Manager, mediante o preenchimento de um *template*, que os irá agregar e controlar.

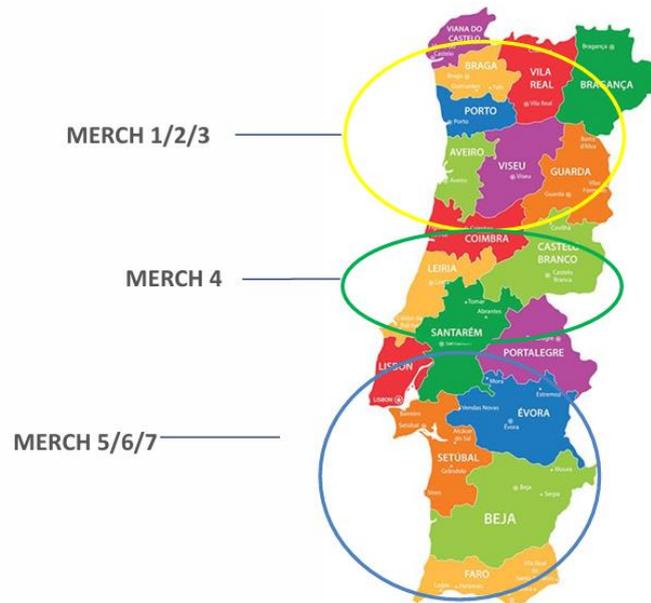
Q4.3

Que clientes deverão ser focos para a equipa field e quais os kpi's que devem monitorizar a sua atuação?

O índice de visitação diária que se espera que cada um dos elementos da equipa field apresente é de 6 visitas, privilegiando os principais *players* de Hipers e Supers, com o intuito aumentar a visibilidade e presença das marcas da empresa nas lojas destas insígnias, traduzindo-se desta forma num aumento de faturação, ficando o restante tempo para as televendas que estão programadas.

Na figura abaixo, de acordo com a nova proposta de alocação da equipa field a Sá Lima contará com três merchandisers a Norte, um ao Centro e três na Grande Lisboa e Sul do país. Cerca de 80% do tempo desta equipa deverá ser aplicado na visitação de lojas Sonhar, Pingo de Açúcar, Intermar, Auchang, Elencar e Inglês Cortês, devendo apenas 20% ser aplicado a visitar Cash's e retalho especializado.

Figura 2.9 -Proposta de Realocação dos merchandisers para 2021



Fonte: O Autor

No âmbito desta reorganização territorial, com novas prioridades de *routing*, a proposta de *KPI's* a implementar é a seguinte:

- Taxa de Ruturas – Percentagem dos produtos da Sá Lima que no dia da respetiva visita estiverem com stock igual ou inferior a 3 unidades, face ao total de produtos comercializados naquela loja. Como por exemplo, 3 ruturas em 30 produtos da Sá Lima vendidos na loja visitada, traduz-se numa taxa de rutura de 10%. Esta taxa deverá ser aferida mensalmente, total de ruturas das lojas visitadas no mês a dividir pelo total de referências comercializadas nas lojas visitadas nesse mês.
- Taxa de visitação – Peso das lojas visitadas mensalmente sobre as lojas em routing no mês. Esta taxa deverá ser medida todos os meses.
- Taxa de Implementação – Dá-nos o número de destaques efetuados sobre o número de destaques alocados pela central. Esta taxa também deverá ser medida mensalmente.
- Score de Conquistas – Somatório de pesos de conquistas, em que no topo vale 1, a ilha vale igualmente 1, o expositor vale 0,5 e o *dispenser* vale 0,25. Também este score deverá ser calculado mensalmente.
- Vendas *TO's* – Notas de encomenda obtidas na visitação física ou à distância, ao cliente.

Figura 2.10 -Proposta de Cobertura para 2021 por parte dos vendedores e *merchandisers*

CANAL/ CLIENTE	Nº TOTAL LOJAS	MERCHANDISERS		VENDEDORES	
		Nº Lojas Visitadas	Taxa Cobertura	Nº Lojas Visitadas Vend.	Taxa Cobertura
HIPERS/SUPERS	1018	656	64%	30	3%
PINGO DE AÇÚCAR	418	250	60%	9	2%
SONHAR	288	150	52%	0	0%
INTERMAR	256	200	78%	0	0%
AUCHANG	35	35	100%	0	0%
COOPLEC	21	21	100%	21	100%
TOP CLIENTES TO'S	116	80	69%	0	0%
CASH'S/TRAD.	156	96	62%	176	113%
RECOLHER	37	37	100%	37	100%
MARABER	29	29	100%	29	100%
AMARGAR & FILHAS	11	11	100%	11	100%
N. CUNHAR	8	8	100%	8	100%
ARCAR	5	5	100%	5	100%
MALAQUILAR	3	3	100%	3	100%
SANÕES	2	2	100%	2	100%
ALLIAR	1	1	100%	1	100%
MARCAR	10	0	0%	10	100%
CASH'S REGIONAIS	50	0	0%	50	100%
OUTROS	20	0	0%	20	100%
TOTAL	1310	832	64%	226	17%

Fonte: O Autor

Na tabela anterior podemos observar, de acordo com a nova cobertura de lojas das diferentes insígnias que se pretende fazer, entre os Hipers/Supers e Cash's a equipa field conseguirá visitar cerca de 64% do parque de lojas dos diferentes clientes e os vendedores 16%, sendo que dentro destas lojas se pretende que estejam as principais.

2.7 Slides da resolução

<h3>Caso Sá Lima</h3> <p>Reorganização Comercial baseada em Key Account Management</p>	<h3>Apresentação do Problema</h3> <p>Após um diagnóstico à empresa SÁ LIMA, identificou-se três importantes eixos de melhoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível Estratégico; • Nível Operacional/ Organizativo; • Nível Competências técnicas; <p>Solução: Reorganização Comercial baseada em KAM</p>
<h3>Passos para Reorganização Comercial – Modelo KAM</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Passo 1</p> <p>• Objetivos de um EAM</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Passo 2</p> <p>• Segmentação de clientes</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Passo 3</p> <p>• Classificação e Seleção de KA's</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Passo 4</p> <p>• KAM - Classificar clientes; identificar Atividades e Forças Relativas</p> </div> </div>	<h3>Passos para Reorganização Comercial – Modelo KAM</h3> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Passo 5</p> <p>• Estratégias de Reclutamento</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Passo 6</p> <p>• Implementação – Novo Organograma e atribuição de KA's</p> </div> </div> 
<h3>Questões e suas resoluções</h3> <p>Reorganização Comercial baseada em Key Account Management</p>	<h3>Questões</h3> <ol style="list-style-type: none"> 1. 7% de crescimento que deverá fazer sobre o problema, obtendo uma análise situacional segundo o SWOT, na qual se devem especificar fatores que possam obter uma reestruturação da SÁ LIMA. 2. Com a intenção de estabelecer os objetivos que deverão estar na base da reorganização comercial da empresa, nomeadamente no estabelecimento de novas prioridades para a equipa comercial. Considere referir-se ao nível máximo necessário proceder a uma reestruturação, segundo o modelo de gestão KAM.
<h3>Questões</h3> <ol style="list-style-type: none"> 3. Com o objetivo de se identificar e implementar estratégias dos clientes da SÁ LIMA, recorrer-se à Teoria KAM, e em de definir estratégias de abordagem mais assertivas e adequadas. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Quais são os fatores de atratividade e de força relativa que podem ser utilizados na seleção de uma Teoria KAM da SÁ LIMA? Justifique a sua análise em respetivas perspetivas. 3.2. Com base nas perspetivas que encontra para cada um dos eixos de atratividade e Força Relativa, analise com quem tem mais afinidade, para cada um dos eixos de Top 10. De seguida analise uma Teoria KAM, na qual deve incluir a localização de cada um deles, sendo sempre os clientes que deverão ser foco de atenção por parte da equipa. 3.3. Recorrendo à Teoria KAM, que estratégia de relacionamento comercial que seria mais adequada para os clientes de cada setor e que estratégias de empresa desenvolveria? 	<h3>Questões</h3> <ol style="list-style-type: none"> 6. Considerando a análise e necessidade de reorganizar a estrutura comercial, nomeadamente a nível relativamente ao seguinte: <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Que reorganização comercial seria, tendo em conta a estrutura atual e as necessidades que os clientes apresentam. Quais os motivos que justificam a nova estrutura? 6.2. Partindo de um análise das vendas da Zepeda, mesmo as atuais dificuldades da gestão comercial desta marca, identifique os setores que podem estar a deservir na gestão comercial da marca e agente soluções para ultrapassar estes setores, ao nível de rotinas e gestão de vendas. 6.3. Que clientes deverão ser foco para a equipa Zepeda e quais os (e) que devem mobilizar a sua atenção?
<h3>Questão 1 – Análise Situacional segundo a SWOT</h3> <p>S (Forças)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil diferenciado das 4 unidades, que se adaptam às diferentes regiões. - Processo de transformação de massa pelo perfil diferenciado, tanto a nível das operações como do nível de serviços. - Possui uma reputação para elevado grau de qualidade, que garante a competitividade no mercado. - Equipe comercial que tem acesso aos seus clientes. - Fabricação própria de alguns dos produtos que comercializa. 	<h3>Questão 1 – Análise Situacional</h3> <p>W (Fraquezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura desorganizada de comunicação de mercado. - Não de cobertura dos principais clientes mais fortes. - Não se pode seguir de rotina das rotinas de empresas que lá tem actividades. - Não se obtém de canal Zepeda. - Não se obtém de rotinas de gestão de vendas. 

Questão 1 – Análise Situacional

O (Oportunidades)

- Mercado em transformação, solicita aos seus portáteis digitais e produtos digitais.
- Qual **OP** deve ser o seu foco: os clientes por via digital e por via física ou a sua formação?
- Mais relevância para os canais físicos de vendas atuais?
- As digitais com que tecnologias se está **OP** deve ser os melhores produtos de **open** tipo de portáteis.



Questão 1 – Análise Situacional

T (Ameaças)

- Condições de que o mercado de vendas próprios de digitais, que foram concebidas e alguns dos seus canais de vendas.
- Baixa capacidade de distribuição a uma grande parte regional e capacidade de investimento.



Questão 2 – Definição de objetivos segundo SMART

- Specific (Específico)** - Desejo preciso de melhorar a **open**.
- Measurable (Mensurável)** - Incrementar a taxa de conversão em 10% em 6 meses, o qual que sempre antes se tem um resultado de 5%.
- Attainable (Alcançável)** - O seu **open** deve ser alcançável e justo.
- Relevant (Relevante)** - Identificar quais os canais digitais que tem a capacidade de obter os melhores resultados em 6 meses de tempo, com o seu **open**.
- Time (Tempo)** - Começar agora os resultados, mantendo no tempo de 6 meses, com resultados até ao seu primeiro ano.



Questão 3 – Classificação e seleção de KA's

Fatores de Atratividade

- Nº de lojas de cada loja (17%)
- Qual o volume (17%)
- Investimento em marketing (17%)
- Condições de negócio (17%)

Fatores de Força Relativa

- Atividade de vendas (17%)
- Força de liderança (17%)
- Equipa de VDI (17%)
- Resiliência (17%)

Score de Atratividade a Força Relativa – Top 15

KA	Atividade de vendas	Força de liderança	Equipa de VDI	Resiliência	Atividade de vendas	Força de liderança	Equipa de VDI	Resiliência
1	100	100	100	100	100	100	100	100
2	95	95	95	95	95	95	95	95
3	90	90	90	90	90	90	90	90
4	85	85	85	85	85	85	85	85
5	80	80	80	80	80	80	80	80
6	75	75	75	75	75	75	75	75
7	70	70	70	70	70	70	70	70
8	65	65	65	65	65	65	65	65
9	60	60	60	60	60	60	60	60
10	55	55	55	55	55	55	55	55
11	50	50	50	50	50	50	50	50
12	45	45	45	45	45	45	45	45
13	40	40	40	40	40	40	40	40
14	35	35	35	35	35	35	35	35
15	30	30	30	30	30	30	30	30

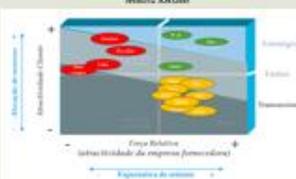
Questão 3 – Classificação e seleção de KA's

Key Account (KA) e Key Account a desenvolver (KAD)

Para um modelo de negócios de sucesso, é preciso ter um acompanhamento e profundidade de gestão em cada loja, incluindo desde a sua gestão financeira até à gestão de marketing, vendas, atendimento ao cliente e logística.

Assess

Para a implementação de estratégias de sucesso, é necessário ter um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis.



Questão 3 – Classificação e seleção de KA's

Aplicação das estratégias de relacionamento à KAM

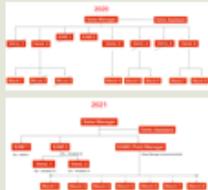
Key Account a desenvolver (KAD) - Para clientes com potencial de crescimento, é necessário ter um acompanhamento e profundidade de gestão em cada loja, incluindo desde a sua gestão financeira até à gestão de marketing, vendas, atendimento ao cliente e logística.

Assess - Para a implementação de estratégias de sucesso, é necessário ter um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis.



Questão 4 – Implementação de Reorganização Comercial

- Como preparar para a reorganização do departamento, tendo em conta o VDI, o que para com o KAM? É necessário preparar-se com uma estrutura de gestão comercial e operacional, incluindo o KAM, o que é o KAM? É preciso ter um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis.
- Se tivermos um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis, é necessário ter um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis.



Questão 4 – Implementação de Reorganização Comercial

KPI a implementar

Time de Vendas - Preparação dos produtos de Sá Lima que se vão de apresentar nos canais comerciais, desde a produção até à entrega ao cliente.

Time de Atividade - Para as lojas físicas, manter sempre as lojas em **ready to sell**, com uma gestão de stock adequada.

Time de Implementação - De acordo com o plano de implementação, é necessário ter um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis.

Time de Crescimento - Identificar os pontos de crescimento, que se vão de apresentar nos canais comerciais, desde a produção até à entrega ao cliente.

Vendas 2021 - Para a implementação de estratégias de sucesso, é necessário ter um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis.



Considerações do Caso Pedagógico

Análise da sua resolução pedagógica:

- Identificar os pontos de partida, considerando a importância de um diagnóstico de análise, identificação de clientes e definição de um modelo de negócios.
- Para um modelo de negócios de sucesso, é necessário ter um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis.
- Para um modelo de negócios de sucesso, é necessário ter um modelo de negócios que seja capaz de gerar resultados positivos e sustentáveis.



Caso Sá Lima

Reorganização Comercial baseada em Key Account Management

3. Contributos do Caso para a Gestão

Uma vez que a temática adjacente a este caso é plenamente discutida e implementada nas organizações, através da sua resolução pretende-se sensibilizar os alunos e gestores comerciais para a importância de um diagnóstico de análise, classificação de clientes e aferição das suas necessidades. Para este efeito, é proposto um modelo de implementação do modelo KAM, que irá tornar possível reorganizar o trabalho, a estrutura comercial e por consequência, melhorar a performance do negócio da organização.

Constata-se igualmente que num contexto de mercado altamente competitivo e dinâmico, é desejável que uma organização tenha uma força de vendas, bem organizada e alinhada, capaz de conceber as estratégias necessárias nos seus clientes mais importantes, com vista ao desenvolvimento do negócio. Para tal é necessário otimizar e alocar corretamente os recursos que cada vez mais se tornam mais escassos.

Cabe ao gestor, seja dentro da indústria FMCG ou outra, estar muito atento às movimentações e alterações que o mercado vai sofrendo para que as suas respostas possam ser rápidas e eficazes, adaptando para tal, se necessário, a sua estrutura comercial às exigências dos clientes e das circunstâncias. Como tal, é fundamental, que cada vez mais as estratégias sejam pensadas a médio e não a longo prazo, que sejam flexíveis e não estanques.

Torna-se então evidente que é de extrema relevância a definição do papel estratégico de cada cliente, ter o conhecimento das suas necessidades e ser capaz de satisfazer as mesmas. Só desta forma será possível criar valor aos clientes, à organização e ao mercado de uma forma geral.

Referências bibliográficas

Monografias (livros)

- Cheverton, P. (2008), *Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*: Kogan Page 4ª Edição
- Cheverton, P. (2012), *Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status* (Key Account Management: Tools & Techniques for Achieving Profitable), Kogan Page 5ª Edição.
- Corcoran, K.J.; Petersen, L. K.; Baitch, D. B. e Barrett, M. F. (1995), *High Performance Sales Organizations: creating competitive advantage in the global marketplace*, New York: McGraw Hill.
- Jobber, D. and Lancaster, G. (2009), *Selling and Sales Management*, Prentice Hall 8ª Edição
- McDonald, M.; Woodburn, D. (2006), *Key Account Management: The Definitive Guide* [Paperback]; Butterworth-Heinemann, 2ª Edição.
- Miller, R. B., Heiman, S.E., Tuleja, T. (1991) *Successful large account management*, New York: Warner Books.
- Spiro, R., Rich, G., Stanton, W., (2009), *Gestão da Força de Vendas*, 12ª Edição; McGraw Hill

Periódicos Científicos

- Doran, G.T. (1981), There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review's*, Nov. 1981, Vol. 70 Issue 11.
- Gosselin, D. P. and Bauwen, G. A. (2006), "Strategic account management: customer value creation through customer alignment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 376-385.
- Ivens, B. and Pardo, C. (2008): Are key account relationships different? *Empirical results on supplier strategies and customer reactions*, in: *Industrial Marketing Management*, 36. Jg., N° 4, S. 470-482.
- Ivens, B. and Pardo, C. (2008), "Key-account-management in business markets: An empirical test of common assumptions". *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol. 23, Issue 5, p. 301
- Maister, D. (1999), "Key Account Management", *The CPA Journal*
- McDonald, M., Millman, A., Rogers, B. (1996) *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*. *Crafield School of*

Management Research Report, Cranfield University.

- McDonald, M., Millman, T., Rogers, B. (1997) Key Account Management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing*, (13): 737-757.
- Millman, T.F. and Wilson, K.J. (1995), “From key account selling to key account management”, *Journal of Marketing Practice*, Vol. 1 No. 1, pp. 8-21
- Wengler, S. (2006), *Key Account Management in Business-to-Business Markets: An Assessment of Its Economic Value*, GABLER Edition Wissenschaft.
- Wind, Y. (1978) Issues and Advances in Segmentation Research, *Journal of Marketing Research* 15 (August), 153-165.
- Woodburn, D. (2006), “Competencies for key account managers”, *Warwick Strategic Sales and Customer Management Network Report*, Warwick Business School.
- Woodburn, D., Holt, S. and McDonald, M. (2004) ‘Key Customer Profitability - *Making Money in Strategic Customer Partnerships*, Cranfield School of Management Research Report, Cranfield University

Working Papers

- Moller, K. e Torronen, P. (2000) Business Suppliers Value Creation Potential: A Conceptual Analysis, Department of Marketing, *Helsinki School of Economics and Business Administration*.
- Shapiro, B. P. (1988) Close Encounters of the Four Kinds: *Managing Customers in a Rapidly Changing Environment*, (Harvard Business School Working Paper No. 9-589- 015), Harvard Business School, Boston.

Sites:

- Priberam (2021), Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, disponível em <https://dicionario.priberam.org/cash> , consultado em Setembro 2024.
- Rosseau, J. (2020), Aldi vs. Lidl vs. Mercadona, Dinheiro Vivo, disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/> , consultado em Setembro 2024.

