

**HEALTHPHARM – CASO PEDAGÓGICO DE UMA
REESTRUTURAÇÃO TERRITORIAL**

Pedro Gonçalo Correia Baptista Soares de Melo

Projecto de Mestrado
em Marketing

Orientador(a):

Professor Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Novembro 2010

Agradecimentos

Ao Professor Pedro Ferreira por ter aceitado orientar a minha tese, pela sua competência e forma como a orientou e principalmente pela dedicação, disponibilidade e paciência que sempre teve ao longo desta tese.

Aos Laboratórios Pfizer pelo incentivo, apoio e investimento que têm dado à minha formação.

Ao Dr. Samuel Antunes pelo seu incentivo.

Aos meus colegas Pfizer pelo apoio, tento profissional como pessoal, pela compreensão e que tiveram ao longo deste período.

Aos meus colegas do mestrado executivo Vítor Cruz, Declan Pedro, Ana Silva e Pedro Pires pelo companheirismo, motivação e horas de estudo que tivemos juntos até chegar à tese.

À minha família pelo apoio, incentivo, companheirismo e paciência que tiveram ao longo da realização desta tese.

Dedico esta tese aos meus pais.

Índice

Índice de Gráficos e Quadros	iii
1 - Sumário	1
Abstract	2
2 - Caso.....	3
2.1 - Apresentação do problema.....	3
2.2 - Enquadramento	4
2.2.1 - Mercado	4
2.2.1.1 - Preço	4
2.2.1.2 - Distribuição.....	5
2.2.1.3 - Comunicação.....	5
2.2.1.4 - Processo de Compra.....	6
2.2.1.5 - Concorrência	7
2.2.1.6 - Despesa Nacional em Saúde	7
2.2.2 - HealthPharm Portugal.....	10
2.2.2.1 - Estrutura da Força de Vendas	10
2.2.2.2 - Actividade dos DIM	11
2.2.3 - O Problema	13
2.3 - Questões.....	20
2.4 - Anexos	26
3 - Nota Pedagógica	27
3.1 - Público-alvo do Caso	27
3.2 - Objectivos Pedagógicos	27
3.3 - Revisão da Literatura	28
3.3.1 - Introdução	28
3.3.2 - O Processo	29
3.3.2.1 - 1º Passo – Análise Situacional.....	29
3.3.2.2 - 2º Passo – Definição de Objectivos da Divisão Territorial.....	31
3.3.2.3 - 3º Passo – Análise e Medição dos Dados	32
3.3.2.3.1 - A – Fontes de Informação.....	33

3.3.2.3.2 - B – Análise Estatística dos Clientes e UBC.....	33
3.3.2.4 - 4º Passo Definir os Territórios Geográficos	36
3.3.2.5 - 5º Passo Avaliação e Correção	37
3.3.2.6 - 6º Passo Atribuir Territórios aos Vendedores	38
3.3.3 - A Importância da Divisão Territorial.....	38
3.4 - Ferramentas de Análise.....	40
3.5 - Plano de Animação	42
3.6 - Questões de Animação.....	43
3.7 - Resolução.....	44
3.8 - Slides de Resolução	60
4 - Ilacões do Caso para a Gestão	63
5 - Bibliografia	66

Índice de Gráficos e Quadros

Gráfico 1 – Comportamento das 10 maiores classes terapêuticas	
Figura 1 – Mapa dos respectivos territórios com os Bricks que os constituem	
Quadro 1 – Valores totais, do desvio absoluto e do desvio percentual para os critérios de Potencial e <i>workload</i> em cada território.....	
Figura 2 – Sequência de passos do processo de divisão territorial	

1 - Sumário

Este projecto ocupa-se principalmente do processo de definição dum Território de Vendas: os passos da sua construção, a sua importância, os parâmetros principais que o condicionam, as suas restrições, o método para a sua implementação e as consequências da má aplicação das regras que presidem à sua definição. A tese assenta no estudo duma importante filial portuguesa duma multinacional farmacêutica, a imaginária HealthPharm Portugal que lida com um problema de má divisão territorial. Sendo este um problema frequente no mundo empresarial, construiu-se um caso pedagógico que não só chama a atenção sobre a importância e vantagens da boa divisão territorial mas que constitui principalmente uma base de treino para a aplicação da metodologia recolhida na revisão da literatura. Nesse sentido, descreve-se em pormenor as ferramentas e os seus passos para definir um território de vendas eficaz. Aplicam-se as ferramentas ao caso estudado e tiram-se as conclusões. Finalmente, são tratadas as matérias de animação.

Palavras-chave: Divisão Territorial; Produtividade Força de Vendas; Gestão Equipas Comerciais; Cobertura Clientes Indústria Farmacêutica

JEL classification: I11; J20; J21; J22; J24; L22; L25; L51; L81; M51; M52; M54

Abstract

This project deals mostly with the process of defining a Sales Territory: the steps required to build it, its importance, the main conditioning parameters, its constraints, its implementation method and, above all, the consequences of improper application of the rules that should preside to its definition. The work is based on the problems faced by an important Portuguese subsidiary of a multinational pharmaceuticals provider, the fictitious HealthPharm Portugal, which are caused by poor territorial division. This being a common problem in the managerial world, a case study is built that draws attention to the importance and advantages of a good territorial division. Furthermore, it originates a pedagogical basis, on which the methodology described in the revision of previously published works is applied. To this purpose, the tools and steps to define an effective sales territory are described. The tools are applied to the case study and conclusions are drawn. Finally, the work deals with the practical methods of imparting these matters to students.

Key words: Sales Force Productivity; Sales Territory Alignment; Sales Force Management; Pharmaceuticals Account Coverage

JEL classification: I11; J20; J21; J22; J24; L22; L25; L51; L81; M51; M52; M54

2 - Caso

2.1 - Apresentação do problema

O presente caso é o estudo duma divisão territorial numa empresa fictícia por razões de protecção de informação privilegiada baseando-se, contudo, num caso real.

A subsidiária em Portugal da HealthPharm, uma empresa farmacêutica norte americana, encontrou um problema que é o objecto deste estudo.

Na região norte da divisão de ambulatório 1 (DA1) da empresa, a força de vendas não está a conseguir corresponder às mudanças e novos desafios do mercado. Não consegue atingir os objectivos de vendas nem os de *workload* (termo utilizado para taxa de esforço), tem uma quota de mercado inferior à da empresa, os clientes estão insatisfeitos e não existe motivação nem espírito de equipa nos seus delegados de informação médica.

Esta equipa está a diminuir a rentabilidade da HealthPharm Portugal e pode causar a perda de recursos humanos valiosos se o seu mau ambiente se propagar para o resto da empresa.

As dificuldades que têm afectado a indústria farmacêutica em Portugal nos últimos anos são muito da causa do problema:

- Para diminuir os custos com a comparticipação dos medicamentos, o Estado impôs a redução dos preços dos medicamentos, fez da redução de custos uma prioridade para a gestão das unidades de saúde e criou regulamentação para diminuir a influência das empresas farmacêuticas nas prescrições médicas;
- Para agravar a situação, os medicamentos produzidos pelas diferentes empresas farmacêuticas são cada vez menos diferenciados. Isto obriga a que cada empresa melhore e aumente a comunicação com os profissionais de saúde, em total oposição às medidas que o Estado tem vindo a tomar.

Estas mudanças diminuíram a rentabilidade das empresas da indústria farmacêutica e obrigam-nas a ter forças de vendas mais eficientes e eficazes, o oposto do que sucede na equipa em estudo.

Pedro Fontes, chefe de vendas desta divisão, identificou como a causa da falta de eficiência e eficácia desta equipa a má divisão territorial da região norte da DA1 e desafiou-se a reorganizar este território.

2.2 - Enquadramento

2.2.1 - Mercado

Em 2009 o mercado farmacêutico de medicamentos de prescrição representou 3 349 670 milhares de Euros com uma evolução de -1% face a 2008¹. As medidas que o governo tem tomado para diminuir a despesa com a saúde não são alheias a este decréscimo.

Este mercado está dividido em 233 classes terapêuticas². As 10 maiores classes terapêuticas representam 41% do valor do mercado. O gráfico 1 demonstra o seu comportamento nos últimos 12 meses móveis².

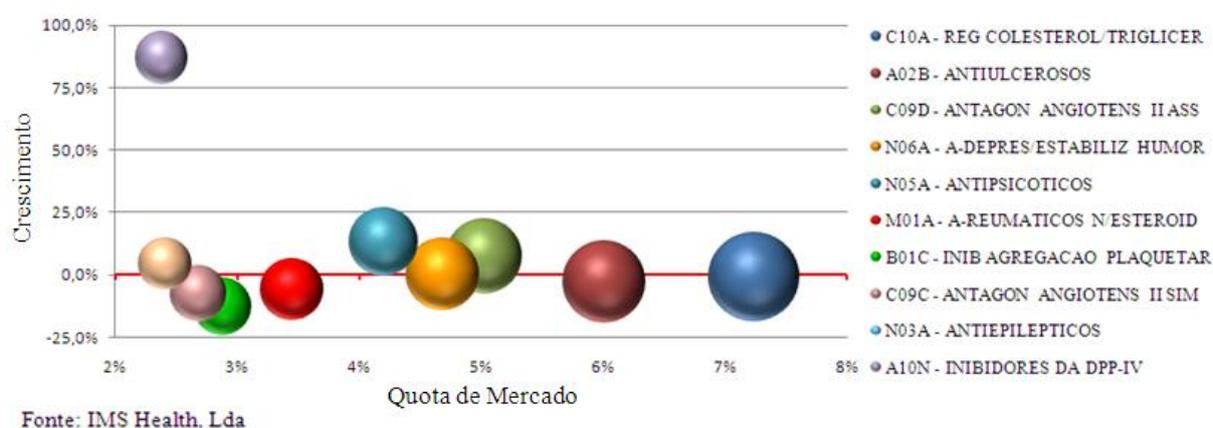


Gráfico 1 – Comportamento das 10 maiores classes terapêuticas em que a dimensão representa o valor das mesmas.

Dos 10 maiores Laboratórios que operam no mercado Português, 7 apresentam uma evolução de vendas negativa nos últimos 12 meses móveis².

2.2.1.1 - Preço

A definição dos preços dos medicamentos, está regulamentada por lei³. O Infarmed, autoridade reguladora, baseia-se na média de preços da Grécia, Espanha e Itália, países de referência para Portugal, para aprovar o preço máximo no mercado nacional. O detentor da Autorização de Introdução no Mercado (AIM) de cada medicamento pode alterar o preço para valores inferior ao aprovado. As margens de comercialização aos grossistas (armazenistas) e retalhistas (farmácias públicas) também são regulamentadas por lei.

¹ A Indústria Farmacêutica em Números (Apifarma, 2010)

² IMS Rank Report 2010-M06, (IMS Health, Lda, 2010)

³ Diário da República, 1ª série-Nº112-11 de Junho de 2010

2.2.1.2 - Distribuição

A distribuição neste mercado é feita de duas formas: directa no caso da comercialização dos medicamentos aos Hospitais, em que a empresa farmacêutica fornece directamente ao hospital para administração aos doentes internados e dispensa para utilização em ambulatório aos doentes com patologias crónicas (Ex: HIV, Artrite Reumatóide, etc.) e indirecta, no caso da comercialização dos medicamentos de ambulatório, em que a empresa farmacêutica fornece ao armazenista que, por sua vez, vende à farmácia onde se faz a venda ao público (anexo 1).

2.2.1.3 - Comunicação

A comunicação que as empresas farmacêuticas fazem dos seus fármacos está regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 176/2006, de 30 de Agosto. Só pode ser feita aos profissionais de saúde e somente nas indicações para as quais os fármacos foram aprovados.

A comunicação *above the line* está limitada à publicidade e à publicação de estudos científicos nas publicações técnicas destinadas aos profissionais de saúde. Assim, o principal modo de comunicação neste mercado é o *below the line*. O Delegado de Informação Médica (DIM) é o principal interlocutor entre a empresa e o profissional de saúde, o que faz que seja preponderante para este tipo de comunicação. Fá-lo através da visita médica para promoção dos seus produtos, da organização de reuniões médicas locais, de convites aos médicos para reuniões de âmbito nacional (onde são apresentados resultados de estudos clínicos e/ou casos clínicos), de convites para congressos nacionais e internacionais (onde estão presentes os Líderes de Opinião da área em questão), da sua presença em stands nestes eventos e de organizar e/ou convidar para formações de actualização em áreas específicas.

A competitividade do mercado farmacêutico bem como as exigências de segurança e eficácia das entidades reguladoras para a comercialização dos medicamentos sujeitos a receita médica fez que nos últimos 20 anos se tenha atingido um elevado nível de qualidade, que é o primeiro critério de escolha de um médico para a sua prescrição. No entanto, estando esta qualidade presente em quase todos os medicamentos do mercado, as empresas têm que fazer um forte esforço de comunicação na diferenciação positiva dos seus fármacos. Na grande maioria dos casos, o médico não percepção diferenças significativas entre os produtos, i.e., as diferenças ao nível de eficácia e segurança são pouco perceptíveis na prática clínica (ex. apesar de existirem diferentes moléculas na classe dos anti-inflamatórios, o médico “vê” o mesmo resultado no doente com qualquer delas). Este facto leva a que o segundo critério, a

capacidade de relacionamento profissional, confiança e credibilidade que o DIM estabelece com o médico, se torne no primeiro critério na grande maioria dos casos e assumam assim um papel preponderante como um factor de diferenciação da empresa.

Assim se compreende que a força de vendas seja o meio dominante na comercialização dos produtos na indústria farmacêutica de prescrição médica. A importância da actividade da força de vendas na indústria farmacêutica de prescrição torna cruciais as decisões sobre o investimento que é feito nessa força de vendas e na sua estrutura.

2.2.1.4 - Processo de Compra

Contrariamente a outros, neste mercado o comprador não pode legalmente escolher o produto (neste caso o medicamento) que quer comprar (anexo2). A prescrição só pode ser feita e alterada por médicos. Mesmo que seja uma substância activa igual e com dosagens iguais, como é o caso dos medicamentos genéricos, é necessário que o médico autorize a troca. No entanto, o doente pode optar por não o comprar, e consequentemente não fazer a terapêutica. Todavia, a grande maioria dos doentes cumpre a prescrição que o médico lhes faz.

Os medicamentos de prescrição médica utilizados no ambulatório podem ser comprados em qualquer farmácia do território nacional, não sendo necessariamente a correspondente ao local de consulta do médico que os prescreveu. Assim, é muito difícil isolar vendas que são influenciadas pelas visitas dum DIM a um médico em particular. O DIM não sabe quando uma venda é feita ou o qual o seu valor. No entanto, a grande maioria dos medicamentos são comprados na área de residência do utente, que é também, na grande maioria dos casos, a do local de prescrição do médico. Deste modo, é possível estabelecer uma forte relação entre a actividade do DIM e as vendas dos seus produtos. Estes dados são fornecidos por uma empresa de consultoria especializada no mercado farmacêutico, a IMS Health, Lda, que fornece os dados de vendas por Brick, áreas geográficas a que corresponde um número definido de farmácias. Os médicos que são visitados num Brick têm uma forte correspondência com as vendas desse mesmo Brick*. Os dados de vendas não permitem estabelecer uma relação directa entre a actividade promocional do DIM e as prescrições de um médico em particular, mas sim ao conjunto de médicos que pertence a esse Brick. Em

* A legislação portuguesa de protecção de dados não permite que sejam fornecidos dados de uma só farmácia nem dados de prescrição por médico.

muitos casos, quando existe uma boa relação entre o DIM e os restantes profissionais de saúde (Profissionais de farmácia, Enfermeiros e Administrativos) torna-se possível obter informações mais detalhadas sobre os hábitos de prescrição.

2.2.1.5 - Concorrência

Em Portugal operam actualmente 137 empresas farmacêuticas⁴ com *Core Businesses* diferenciados. Para facilitar a análise, resumem-se as suas características da seguinte forma:

- As empresas do sector utilizam maioritariamente um critério misto (geográfico, produto e cliente) na organização da sua força de vendas. As empresas com portfolio mais pequeno e de genéricos só utilizam o critério de organização geográfico;
- Equipas de vendas com abrangência em todo o território nacional e com uma cobertura dos seus clientes em cerca de 50% nas empresas de portfolio alargado e de 60% nas empresas de pequeno / médio portfólio. Cada DIM tem um painel com o mesmo número de clientes. Estes estão classificados em função do seu potencial;
- Número de DIMs por território variável consoante a empresa, sendo que as de portfolio alargado têm mais que 3 DIM por território;
- A UBC (Unidade Básica de Controlo) definida pela generalidade das empresas é o Brick;
- Sistema de recompensa com pagamento pecuniário de prémios em função dos objectivos de vendas alcançados. A vastíssima maioria das empresas neste mercado não utiliza nenhum sistema de recompensa por comissão de vendas. Exceptuam-se as empresas de genéricos em que o DIM efectue vendas a farmácias, caso em que o sistema de remuneração inclui comissão sobre as vendas.

2.2.1.6 - Despesa Nacional em Saúde

A despesa nacional em saúde é uma preocupação constante para os governantes portugueses, já que o seu crescimento tem sido descontrolado. Tal facto deve-se a vários factores, como por exemplo:

- A população portuguesa está a envelhecer e tem uma das mais altas esperanças média de vida da Europa. Este tipo de população tem maior necessidade de cuidados de saúde;

⁴ A Indústria Farmacêutica em Números (Apifarma, 2010)

- Os novos estilos de vida têm graves consequências na saúde pública:
 - O Tabagismo aumenta o número de doentes na área respiratória e cardíaca;
 - A alimentação desadequada aumenta a incidência do número de doentes obesos, diabéticos, cardíacos e com patologia osteoarticular;
 - Os elevados níveis de stress estão associados ao aumento das doenças cardíacas e mentais.
- O aumento do número de médicos e enfermeiros em exercício, o que, conjugado com a evolução do Sistema Nacional de Saúde (SNS), disponibiliza maior número de consultas, com maior dispêndio dos recursos de saúde;
- Maior número de medicamentos aprovados no mercado e pressão da comunicação por parte da indústria farmacêutica, o que aumenta o consumo dos medicamentos comparticipados pelo Estado. Este encargo era de 1 449 796 milhares de Euros em 2005 e aumentou para 1 565 468 milhares de Euros em 2009 com um crescimento de 6,3% em relação a 2008.⁵

Cientes de que o descontrolo da despesa nacional em saúde poderia pôr em causa a sustentabilidade do SNS e poderia também implicar ainda o eventual colapso da Segurança Social e o aumento da dívida pública, os sucessivos governos têm tomado medidas para a sua diminuição. Citam-se algumas das medidas instituídas no âmbito da política de racionalização e contenção de gastos na área do medicamento:

- Parcerias de gestão público-privadas nos Hospitais;
- Reforma dos Cuidados de Saúde Primários; Instituições de Saúde estatais passam a ser geridas por objectivos, que incluem a redução de custos com medicação;
- Imposição de reduções anuais no preço dos medicamentos;
- Diminuição do número de medicamentos comparticipados e da percentagem de comparticipação;
- Introdução dos medicamentos genéricos;
- Estimulo à utilização de medicamentos genéricos. Por exemplo, a nova lei de preços obriga o medicamento genérico a ter um preço 15% inferior ao original;
- Restrições que dificultam a promoção de medicamentos junto dos médicos: limitar o acesso a 3 DIMs (Delegados de Informação Médica) por dia às instituições de saúde estatais

⁵ A Indústria Farmacêutica em Números (Apifarma, 2010)

(Hospitais, Centros de Saúde, Unidades de Saúde Familiar, etc.); limitar a um DIM de cada empresa o acesso a cada instituição de saúde estatal.

Entre outros efeitos, estas medidas permitiram nos últimos três anos a redução da despesa com medicamentos em ambulatório no SNS. Para além da perda de rentabilidade causada por todas as acções efectuadas para a diminuição do preço e do custo com a medicação, as empresas perderam força na sua comunicação devido à limitação do acesso dos DIM às instituições de saúde estatais. As empresas estavam cientes de que:

1 - A maior frequência de visitas a cada médico permite um maior número de impactos promocionais, uma maior capacidade de influência na prescrição dos medicamentos, um melhor conhecimento dos comportamentos comerciais do médico e, por fim mas não menos importante, uma melhor relação com o médico. A melhoria de todos estes factores leva a um aumento de venda dos produtos da empresa;

2 - Neste mercado ineficaz uma promoção superior a 3-4 produtos por DIM o que obriga as empresas com maior número de produtos a terem uma força de vendas maior de forma a promover um maior número de produtos eficazmente. Esta estratégia promocional faz que exista mais que um DIM da empresa em cada território a visitar os mesmos médicos, podendo trabalhar produtos diferentes ou até os mesmos produtos.

Precisavam assim as empresas de encontrar soluções na comunicação que lhes permitissem recuperar vendas sem o aumento de custos. A resposta da maioria das empresas para ultrapassar as limitações impostas foi tornar as suas forças de vendas mais eficientes actuando da seguinte forma:

A - Criação de “laboratórios fictícios”, que são empresas subsidiárias com força de vendas própria. Deste modo, tornou-se possível os laboratórios terem mais do que um DIM por território conseguindo assim a frequência de visita desejada e/ou promover um portfólio mais alargado junto da classe médica;

B - Intensificação das acções promocionais fora das instituições estatais de saúde, principalmente simpósios e formação clínica;

C - Encontrar e criar, situações alternativas às instituições estatais, para efectuar a «visita médica».

Estas duas últimas soluções estão dependentes da existência dum bom relacionamento e do conhecimento que o DIM tem do médico.

O relacionamento com os profissionais de saúde é um dos principais factores críticos de sucesso para que o DIM desenvolva a sua actividade promocional de forma eficiente e eficaz.

Quanto maior e melhor for este relacionamento, mais capacidade tem o DIM de influenciar os seus clientes, de ter acesso à informação e de superar os constantes desafios do mercado. Para tal, tem que ter um território adequado às suas necessidades de trabalho.

Quando as empresas efectuaram estas alterações no *modus operandi* das suas forças de vendas, houve a necessidade de efectuar reestruturações territoriais para que pudessem ser eficientes. A divisão territorial é um dos instrumentos de gestão de vendas que deve ser utilizado para gerar essa eficiência, aumentando a rentabilidade.

2.2.2 - HealthPharm Portugal

2.2.2.1 - Estrutura da Força de Vendas

A HealthPharm é uma empresa que desenvolve o seu negócio na área da saúde desde 1908. Com sua sede em *Manhattan (NYC)*, está actualmente presente em 120 países, contando com a colaboração de 115.890 trabalhadores. Desde sempre se dedicou à investigação, pesquisa, descoberta e lançamento de vários medicamentos que contribuem para o aumento da qualidade de vida de milhões de doentes em todo em mundo.

A sua **Visão** passa por ser uma organização exemplar e influente, reconhecida pelos seus Fornecedores, Clientes, Consumidores e toda a Companhia como uma fonte de competência e referência de excelência. O alicerce é o trabalho de equipa promovido através da colaboração total entre as áreas funcionais, baseada na partilha de valores e comportamentos. A HealthPharm pretende que os seus funcionários tenham igualdade de oportunidades, equidade no reconhecimento do seu desempenho e no esforço exigido dentro de cada função.

A HealthPharm tem várias áreas de negócio: Medicamentos de prescrição para uso hospitalar; medicamentos de prescrição com protecção de patente para uso ambulatorio; medicamentos de prescrição sem protecção de patente (genéricos) para uso ambulatorio.

A Divisão de Ambulatorio da HealthPharm - Medicamentos de prescrição com protecção de patente e sem licenças de comercialização cedidas as outros laboratórios, para uso ambulatorio – tem medicamentos nas seguintes áreas terapêuticas: Dor, Cardiovascular, Respiratória, Demência, Epilepsia. Estas áreas em conjunto valem no mercado farmacêutico

nacional 447.926.333€. Com uma quota de 15.8% em valor, a HealthPharm compete nestes mercados com 12 produtos, que correspondem a 71.148.137€ das vendas da companhia.

Sendo uma das maiores e mais importantes empresas a actuar neste mercado, a HealthPharm tem que avaliar constantemente a sua concorrência. Apesar de procurar soluções próprias e inovadoras, o seu dimensionamento tem que estar a par das empresas equivalentes. A estrutura comercial da Divisão de Ambulatório da HealthPharm é composta por 88 DIM que visitam médicos de Medicina Familiar (MF) / Clínica Geral (CG) que trabalham em Centros de Saúde (CS), Unidades de Saúde Familiar (USF), Clínicas Médicas e Consultórios. A Divisão de ambulatório está dividida em quatro linhas (DA1, DA2, DA3 e DA4), cada uma com áreas terapêuticas diferentes. Esta unidade tem um director ao qual reportam 2 chefes de vendas, cada um com 2 linhas. A cada chefe de vendas reportam 4 supervisores, 2 por linha (anexo 3).

2.2.2.2 - Actividade dos DIM

Os delegados de informação médica têm um papel fundamental na comercialização dos produtos da empresa junto dos prescritores e influenciadores. Na sua actividade têm fundamentalmente 2 tipos de funções:

A – Funções de índole operativa

O DIM é o responsável no território pelas vendas dos produtos que lhe estão atribuídos. Para as realizar, o DIM efectua visitas promocionais aos médicos nas instituições de saúde, em locais alternativos (ex. café, porta do centro de saúde, restaurante, etc.), planeamento das suas actividades, organização de sessões clínicas com Líderes de Opinião, convites aos médicos para reuniões de âmbito nacional e congressos nacionais e internacionais.

O seu desempenho é avaliado pelo cumprimento dos objectivos de vendas e de *workload*:

Objectivos de vendas

São quadrimestrais para os produtos que promove. O cumprimento do objectivo de cada produto a 100% representa um prémio pecuniário de 1000€, sendo que vai aumentado até ao cumprimento a 120%. O objectivo de cada território é definido com base no peso que este tem no mercado nacional (potencial de mercado). Assim, se os territórios pesam 5% das vendas do mercado nacional para o produto A, o objectivo que se define para cada território para o produto A, será também de 5% do objectivo total definido para esse produto. Com este

sistema não é importante existir um equilíbrio nos potenciais de cada território. No entanto, este não deve estar demasiado desequilibrado sob pena de causar sentimentos de injustiça ou de valorização nos DIMs.

Objectivos de *Workload*

A actividade da força de vendas está dividida em três ciclos de vendas. Cada ciclo tem 80 dias úteis, considerados necessários pela empresa para que cada DIM consiga fazer uma cobertura de 90% dos médicos classificados como A e B (clientes de potencial elevado sendo os «A» aqueles onde a HealthPharm tem mais competitividade). Cada DIM tem ainda que fazer uma cobertura de 50% dos médicos classificados como C cujo potencial de mercado é menor mas junto de quem a empresa é competitiva. A HealthPharm tem como estratégia concentrar o seu esforço nos médicos de alto potencial, ou seja, os das classificações A e B. Destes, dá primazia ou, seja, os médicos da categoria B por a concorrência ser mais competitiva junto deles. Por isso, definiu para cada DIM o seguinte número de visitas necessárias para o sucesso da sua estratégia de comunicação:

- Efectuar 2 visitas em cada ciclo de vendas aos Médicos com a classificação A;
- Efectuar 3 visitas em cada ciclo de vendas aos Médicos com a classificação B;
- Efectuar 1 visitas em cada ciclo de vendas aos Médicos com a classificação C.

Quando a empresa estabeleceu este objectivo, teve que adequar a sua força de vendas para esta exigência. O médico só se considera coberto a partir do momento em que recebeu o número de visitas estipuladas. O cumprimento destes objectivos influencia em 30% a avaliação anual do DIM.

O DIM é responsável pelo planeamento das rotas. A sua eficácia é um factor preponderante para o cumprimento dos seus objectivos de *workload* e de vendas. No entanto, no dia-a-dia de trabalho de um DIM existem imprevistos, que podem ter duas origens:

- Origem interna, por exemplo, necessidade de tratar de um assunto no escritório;
- Origem externa, como por exemplo, a ausência de um ou mais médicos planeados para esse dia.

Tanto os imprevistos como o tempo indefinido de duração de cada visita, impedem diariamente o cumprimento a 100% do planeamento feito. O seu conhecimento dos clientes, do território e a sua versatilidade são factores importantes para que o DIM consiga solucionar os imprevistos diários mantendo um planeamento da rota eficaz. Estabelece com exactidão a

duração e percursos das rotas não é, assim possível. A par da concentração de médicos por instituição de saúde, da receptividade à informação médica, dos horários da visita, da maior ou menor aplicação das regras de acesso às instituições de saúde, entre outros, o planeamento de rotas é um dos factores que tem influência na produtividade de cada território (é medida pela média do número de visitas diárias aos médicos). Embora possa existir uma grande variação entre os territórios e até entre os Bricks (UBC) que compõem cada território, a média é similar entre as várias empresas que operam nesse território. Deste modo, é pouco conclusivo comparar a performance de actividade dos DIMs pela sua média de visita.

B – Funções de índole estratégica e administrativa

Estas funções são:

- Reuniões, um dia de reunião nacional no início de cada ciclo, reunião de equipa mensal;
- Participação em acções de formação ao longo do ano para o seu desenvolvimento profissional;
- Relatórios da sua actividade e de despesas;
- Análises de vendas e da sua actividade;
- Revisão da classificação dos médicos (anual).

O processo de avaliação de desempenho é transversal a todos os funcionários da empresa. A avaliação de desempenho dos DIMs é constituída pelos resultados de vendas, *workload* e desenvolvimento pessoal. O resultado da avaliação tem consequência na evolução da carreira do DIM, bem como no aumento salarial e no apoio da empresa a acções de formação externas.

2.2.3 - O Problema

Com as constantes mudanças, a perda de rentabilidade e novas exigências do mercado farmacêutico, as empresas da indústria farmacêutica têm sentido a necessidade de modernizar os seus conhecimentos e metodologias na gestão de vendas. A HealthPharm tem procurado aprender com a experiência das empresas de grande consumo. Deste modo, contratou há 6 meses atrás Pedro Fontes, ex-chefe de vendas de uma empresa de grande consumo para exercer o cargo de chefe de vendas da Divisão DA1 / DA2.

Passados os primeiros 6 meses, Pedro Fontes, apresentou um relatório ao director de vendas, Luís Andrade, com o balanço do seu desempenho e o da sua equipa. Neste relatório, Pedro Fontes demonstrou uma especial preocupação com a equipa da região norte. Luís Andrade após a leitura do relatório pediu ao Pedro Fontes que fosse ao seu gabinete, pois queria ter informação mais detalhada sobre esta região. Pedro que tinha já toda a informação preparada começou por rever os resultados.

- Luís, como pudeste ver, esta equipa da região norte só realizou 96,3% dos objectivos de vendas, com um valor de 8 677 268€, o que representa uma quota de mercado de 12,92% quando a quota de mercado nacional da DA1 é 16,1% e nos objectivos de actividade realizou uma cobertura de 79,8%, o que quer dizer que estamos a visitar menos 10% dos nossos principais clientes que o objectivo estabelecido. Para além destes valores existem outros sinais muito preocupantes:

- Pelas minhas idas ao terreno e informação que recebo, os médicos de alguns territórios não nos reconhecem como parceiros, a HealthPharm é uma entidade que não lhes transmite confiança;

- Esta é uma equipa com mau ambiente, quezílias entre os DIM, desmotivação, taxas de esforço muito díspares, enfim não temos equipa e estes delegados não estão com a empresa;

- Para terminar, os nossos recursos financeiros estão a ser mal aproveitados, territórios cujas reuniões têm poucos médicos, outras têm a sala cheia e nem sempre com os médicos que nos interessam. Nesta equipa não estamos a cumprir a rentabilidade por visita que a empresa calculou.

Vou agora fazer-te um retrato detalhado de cada território e do seu delegado:

Bragança

Este território poderia ser um exemplo para a equipa. Cumpre os objectivos de vendas em 122,4% com uma cobertura de 95,2%. No entanto tem um potencial menor que qualquer outro território da equipa e a sua taxa de esforço também é bastante menor que a dos colegas. É um território que tem muitos DIMs residentes, facto que é bastante importante pois, neste território a diferenciação é maioritariamente feita pelo relacionamento. O menor número de médicos existente neste território faz que tenham que consultar maior número de doentes, nomeadamente nas patologias em que estamos inseridos. Assim, uma visita bem sucedida faz

que haja maior número de prescrições dos nossos produtos do que nos médicos doutros territórios. Um outro aspecto importante é que estes médicos têm pouco contacto com outros colegas. Deste modo valorizam muito as informações trazidas por um DIM em quem tenham confiança. O acesso aos médicos é mais facilitado que noutros territórios.

Paulo Pires reside em Mirandela, tem 46 anos e está há 26 na HealthPharm, sempre neste território. Paulo tem um relacionamento excepcional com os médicos que visita e é esse o factor chave para o seu sucesso em vendas. O que é dito pelo Paulo é aceite com total confiança pelos seus clientes. O Paulo começa o seu dia de trabalho cerca das 8h30 e pelas 15h normalmente já o terminou. A qualidade de vida, estabilidade e nível de remunerações que tem, fazem que o Paulo seja um delegado motivado e feliz.

Gondomar

Este território apresenta grandes problemas e má performance. Não estamos a conseguir aproveitar o grande potencial de vendas que tem. Só realiza 89,37% dos seus objectivos de vendas, o que é francamente abaixo do aceitável e com uma cobertura de 76,7%. É um território constituído maioritariamente por pequenas cidades e zonas rurais. Neste território, os médicos valorizam muito o relacionamento com o DIM. Este facto conjuntamente com ter um elevado potencial de vendas faz que haja neste território uma forte actividade promocional. É exigido ao DIM que o trabalha que tenha uma boa capacidade de relacionamento e iniciativa.

Décio Pedro, licenciado em gestão de recursos humanos, tem 33 anos e está na empresa e no território há 3 anos. Nos sete anos anteriores trabalhou 3 anos como vendedor de tabaco e quatro como supervisor de uma equipa de vendedores no mesmo ramo, o que faz que tenha uma acuidade e objectividade para o negócio bastante desenvolvidas. As razões para a mudança de Décio foram financeiras. Aqui esperava ganhar mais dinheiro, o que não tem acontecido devido aos fracos resultados. Décio reside em Gondomar e tem uma boa capacidade de relacionamento com os seus clientes. Tem uma grande capacidade de esforço pois sabe que para ser possível obter os resultados desejados num território tão grande como este tem que começar as visitas antes do inicio das consultas, cerca da 8h e acabar o dia a visitar consultórios entre as 17he as 19h30. Décio sente uma profunda injustiça por não estar a conseguir alcançar os objectivos e ver colegas da sua equipa que os ultrapassam com muito menos esforço.

Porto

Aparentemente é um território de médio potencial. No entanto, este território tem médicos que têm maior potencial que o que aparentam devido à grande actividade privada que têm noutros territórios. O potencial deste território para a empresa é maior do que aquele que os números indicam, mas parte dos resultados, talvez 10% a 15%, reflectem-se nos territórios limítrofes. É um território compacto, que, por ter muitos médicos com grande potencial de mercado, sofre uma forte pressão de vendas por parte da concorrência. Estes médicos têm grandes limitações de tempo e, por isso, pouca disponibilidade para receber a informação médica. Alguns são tão incertos para receber que a Luísa, responsável por este território, chega a estar um ano sem os visitar, o que dificulta bastante a nossa capacidade de influenciar a decisão destes médicos. Privilegiam a relação profissional e têm pouco espaço para uma relação mais pessoal.

Pelas suas características, este território é bastante complicado. Para conseguir ser mais eficaz o DIM tem necessidade constante de alterar as suas rotas. Por esta razão é aconselhável um DIM com capacidades profissionais bem desenvolvidas e com flexibilidade para alterações constantes.

A delegada Luísa Anjos tem 47 anos e vive no Porto. Está na empresa há 16 anos. Já trabalhou em diversos territórios e está neste há 6 anos. A par dos anos anteriores, este ano só conseguiu realizar 90% dos seus objectivos de vendas, mas faz 93,7% de cobertura.

Apesar de ter uma longa experiência como DIM, falta-lhe desenvolver algumas capacidades técnicas. Luísa é uma delegada com fortes capacidades empáticas criando bons relacionamentos pessoais com os seus médicos. Não tem expectativas de carreira e tem pouca flexibilidade para mudar a sua rotina de trabalho.

Braga

Este é o território que apresenta maiores problemas. É o que tem maior potencial (o dobro do de Bragança) e aquele com pior performance. Só consegue realizar 87% dos seus objectivos de vendas, com uma cobertura de 74,4%. Os Bricks que o compõem são todos de elevado potencial de vendas, o que faz que haja uma forte pressão de vendas por parte da concorrência. As características e importância deste território exigem um DIM muito bem desenvolvido nas suas capacidades técnicas e com boa capacidade de relacionamento com os seus clientes.

Vitorino Cruz tem 43 anos e 15 anos como DIM. Está há 11 anos na HealthPharm e trabalha neste território há 2 anos. Reside na Maia, facto esse que lhe permite já ter trabalhado diversos territórios. A sua experiência, desenvolvimento técnico, avaliações e resultados frequentemente acima da média, fazem que seja um delegado sénior da HealthPharm e um dos mais considerados na empresa. Já demonstrou em anos anteriores o interesse de progredir na carreira. As duas últimas avaliações foram abaixo da média, justificando-as pelas condições adversas do seu território. O pouco tempo disponível não permite uma visita adequada e impede a criação de relações vinculativas com os seus clientes. Deste modo não consegue uma taxa de cobertura necessária e muitas vezes não consegue visitar os principais clientes.

Queixa-se de que tem uma taxa de esforço bastante maior que a dos seus colegas, que nunca trabalhou tanto e com tão maus resultados. A sua remuneração actual é menor do que há 5 anos atrás e não sente que a empresa reconheça o seu trabalho. Conforme refere Vitorino Cruz “Não consigo ter tempo para a minha família que se queixa que sou *workaholic*».

Sei que o Vitorino teve um convite para trabalhar numa empresa concorrente e que se encontra presentemente em processo de selecção. As suas motivações para o aceitar são os problemas causados pelo território, excessiva carga de trabalho, não ter condições de atingir os seus objectivos e com isso ter um nível de remunerações abaixo do pretendido e ver cada vez mais difícil a possibilidade de progredir na carreira.

Viana do Castelo

Este território, cujo responsável é a delegada Ana Moita, apresenta um bom desempenho, consegue atingir os seus objectivos de vendas em 104% e também os seus objectivos de actividade em 92% de cobertura. Viana do Castelo é um território de potencial médio, com características rurais que valorizam a relação pessoal com os DIMs.

A Ana está motivada e tem muito boa capacidade de relacionamento com os seus clientes. Por este facto, a Ana tem habitualmente a maior taxa de adesão de convidados nos eventos organizados / patrocinados pela HealthPharm, o que melhora os resultados de vendas pela influência e comprometimento que tem nos médicos. Nasceu e é residente em Viana do Castelo. Por esse facto foi colega de muitos dos médicos que estão neste momento a estagiar e que dentro de 1 a 2 anos iniciarão a sua carreira neste território. Tem com estes um óptimo relacionamento e que se transmite aos restantes estagiários pela grande comunicação que

existe entre eles. Estou optimista quanto ao futuro deste território. Com 4 anos de experiência, sempre neste território, e 29 de idade, a Ana tem ainda margem para se desenvolver tecnicamente.

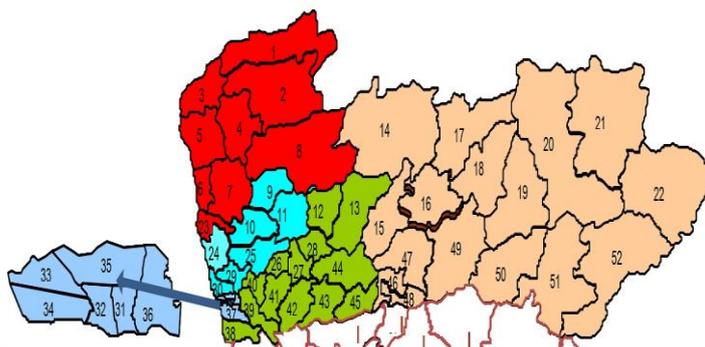
A partir desta análise, Luís Andrade apercebeu-se de que um dos factores críticos de sucesso mais importantes neste mercado é garantir que a sua força de vendas tenha o tempo necessário para visitar todos os seus clientes e com a disponibilidade de que necessitam.

É notório que estes delegados têm resultados de actividade e de vendas muito díspares, continuou Pedro Fontes.

- E porquê? Perguntou o Luís Andrade.

- Essa é a questão. Mais do que as diferenças nos resultados de vendas, chamou-me a atenção as diferenças na actividade e fui analisar as condicionantes de cada território.

- E...? Perguntou o Luís Andrade - E cheguei à conclusão de que não há equidade em nenhum dos critérios de divisão territorial, como podes ver na tabela que te trago (Quadro 1 e Figura 1).



Território	POTENCIAL				WORKLOAD											
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos A B C Total	Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.958.638 €	-475.628 €	-4%	75	89	156	320	-36	-10%	458	-81	-15%	70	1	1%	6,6
Braga	17.984.135 €	4.549.869 €	34%	143	171	233	547	191	53%	839	300	56%	88	19	28%	9,6
Gondomar	17.204.946 €	3.770.680 €	28%	97	114	181	392	36	10%	579	41	8%	87	18	27%	6,7
Bragança	8.522.595 €	-4.911.671 €	-37%	44	56	59	159	-197	-55%	268	-271	-50%	46	-23	-33%	5,8
Porto	10.501.017 €	-2.933.249 €	-22%	85	115	164	364	8	2%	549	10	2%	53	-16	-23%	10,4
Média	13.434.266 €			89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		4.119.285 €						140 Médicos			207 Visitas			19 Dias		

* Média de visitas reais, calculada pelo histórico dos 4 DIMS por território nos últimos 2 anos

Figura 1 – Mapa dos respectivos territórios com os Bricks que os constituem.

Quadro 1 – Valores totais, do desvio absoluto e do desvio percentual para os critérios de Potencial e *workload* em cada território

Ou seja, estes delegados têm resultados díspares porque têm territórios díspares. Com isto a empresa está a perder rentabilidade, oportunidades e vantagem competitiva. Estes delegados

não estão a ser rentáveis, não têm igualdade de oportunidades, estão desmotivados, sentem-se injustiçados e podemos perder bons elementos para a concorrência. Além disso, alguns dos nossos clientes têm uma má imagem da HealthPharm. A solução que te proponho para corrigir o problema é fazer uma reestruturação territorial nesta região.

- Uma reestruturação Pedro? Isso não nos vai causar mais instabilidade? Não nos vai trazer perda de vendas no imediato? E os delegados, como achas que vão aceitar?

- Se definirmos os objectivos correctos e conseguirmos que a variação dos critérios desses objectivos seja inferior a 10% entre os territórios, não só nos traz mais estabilidade como irá ser muito bem aceite pelos delegados. Quanto às vendas, calculo que sejam afectadas nos territórios alterados no primeiro ano. Mas os ganhos que iremos ter a partir do próximo ano e nos territórios inalterados compensa essa perda. Fica descansado que tenho a mesma preocupação, apesar de este não ser um dos objectivos primordiais.

- Pedro parece-me uma boa solução. Reunimo-nos daqui a uma semana para analisarmos a divisão territorial que propões como solução.

2.3 - Questões

Na reunião da semana seguinte com o seu director de vendas, Pedro Fontes tem que apresentar uma proposta de reestruturação territorial para a região norte que solucione o problema de rentabilidade que a força de vendas aí está a ter, resolver a desmotivação da equipa e também a insatisfação dos clientes. Coloque-se no lugar de Pedro Fontes e, com as informações que adquiriu na leitura do caso apresentado, responda às questões a seguir apresentadas.

Questão 1 - Numa análise situacional, são inúmeros os factores passíveis de estudo. Aqueles que Pedro Fontes deve observar são os que influenciam a operacionalidade da força de vendas e são críticos para definir correctamente os objectivos da reestruturação territorial a efectuar.

1.1 – Identifique e analise estes factores.

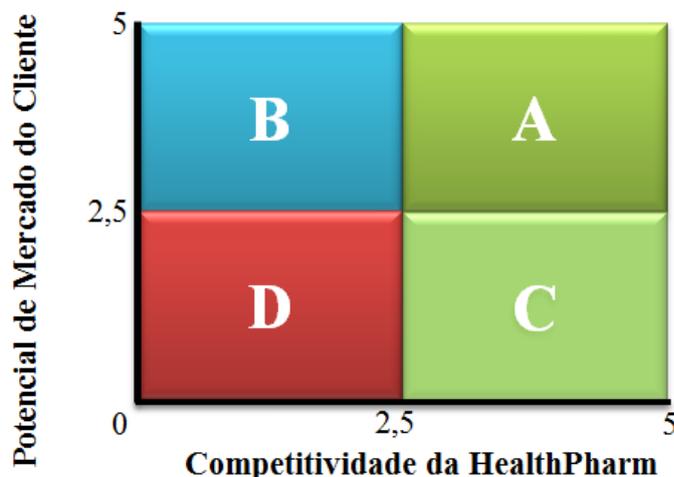
1.2 - Com base na análise efectuada, defina os objectivos primário e secundário (tanto qualitativos como quantitativos) da reestruturação territorial que são mais adequados para a HealthPharm.

Questão 2 – A HealthPharm utiliza uma matriz com eixos multicritério para identificar o valor dos seus clientes. A informação para quantificar cada critério é fornecida pela força de vendas. Pedro Fontes vai apresentar ao seu director, como exemplo, os dados correspondentes ao Dr. Augusto da Morte Fatal

Potencial de Vendas	%	0	1	2	3	4	5	Competitividade	%	0	1	2	3	4	5
Critério A	60%				X			Critério A	65%						X
Critério B	30%						X	Critério B	25%					X	
Critério C	10%	X						Critério C	10%		X				

2.1 – Complete o quadro indicando quais os 3 critérios que deverão ser utilizados para identificar o potencial de mercado e a competitividade, tendo em conta a ponderação atribuída pelo Pedro Fontes.

2.2 – Utilize a matriz da HealthPharm para identificar e caracterizar a classificação do Dr. Augusto da Morte Fatal.



Questão 3 – A UBC utilizada pela HealthPharm é o Brick. No quadro anexo são apresentados os Bricks (UBCs) que por hipótese constituem o território do Porto.

Brick	Potencial de vendas	Média Visita	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos D
031 - P1-Batalha, S.I	2.412.945 €	12,0	16	23	23	20
032 - P2-Lapa, Clerig	1.219.996 €	12,0	12	16	31	29
035 - P5-Paranhos	3.285.129 €	9,0	24	36	52	57
036 - P6-Campanha,BF	866.973 €	12,0	9	10	24	11
037 - V.N.Gaia-Norte	2.715.974 €	12,0	24	30	34	59

Calcule os seguintes valores para o total do território do Porto:

3.1 - Potencial de Mercado

- Pelo critério do total de vendas do mercado em que a HealthPharm está inserida

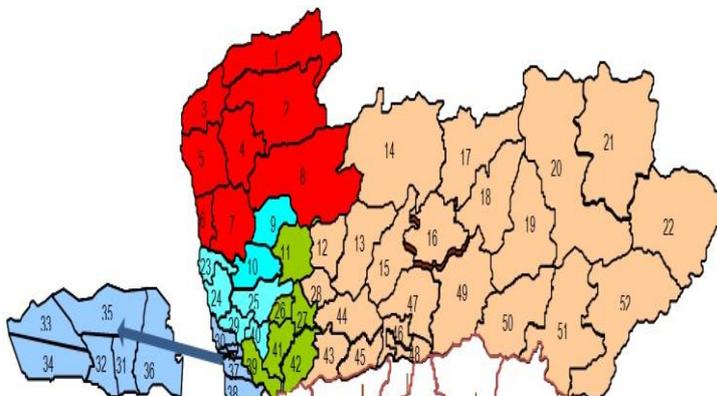
3.2 - Workload

- Pelo critério número de clientes com classificação A e B

- Pelo critério do tempo necessário para efectuar a cobertura pedida pela HealthPharm num ciclo de vendas (neste caso calcule apenas o tempo necessário para o conjunto dos Bricks 35 e 36).

Obs. A HealthPharm utiliza a média de visita diária em substituição da duração média de cada visita e do tempo com deslocações, que, como se pode ler no caso, não são dados fiáveis.

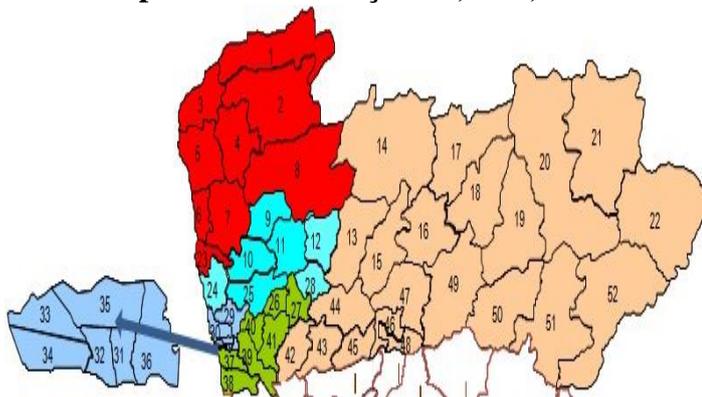
Questão 4 – Como quarto passo do processo da reestruturação da divisão territorial, Pedro Fontes utilizou um programa específico, o *Dividebemterritórios*, que lhe permite parametrizar os critérios que quer otimizar. As 5 soluções que o programa forneceu estão apresentadas abaixo.



Território	POTENCIAL				WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	Desvio %	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.958.638 €	-475.628 €	-4%		75	89	156	320	-36	-10%	458	-81	-15%	70	1	1%	6,6
Braga	13.322.001 €	-112.265 €	-1%		95	112	171	378	22	6%	562	23	4%	65	-3	-5%	8,6
Gondomar	13.333.747 €	-100.519 €	-1%		81	99	144	324	-32	-9%	489	-50	-9%	59	-9	-13%	8,2
Bragança	13.655.821 €	221.555 €	2%		70	86	123	279	-77	-22%	431	-108	-20%	76	7	10%	5,7
Porto	13.901.124 €	466.858 €	3%		123	159	199	481	125	35%	754	216	40%	73	4	6%	10,4
Média	13.434.266 €				89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		359.156 €							78 Médicos			130 Visitas		6 Dias			

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

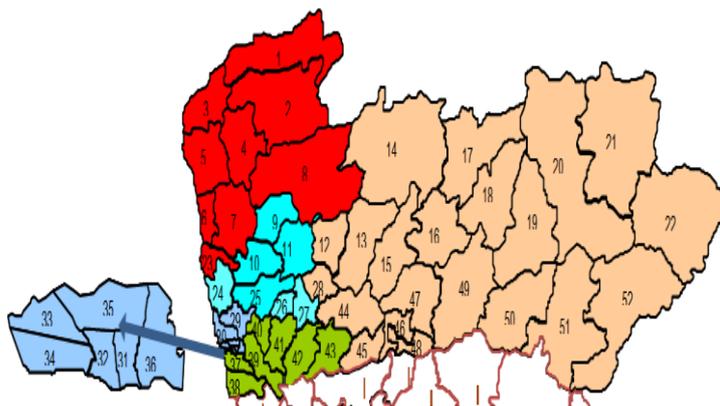
Solução A - Percentual de vendas afectado pela reestruturação 17,26%, com 38% de perda de vendas estimada.



Território	POTENCIAL				WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	Desvio %	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.958.638 €	-475.628 €	-4%		75	89	156	320	-36	-10%	458	-81	-15%	70	1	1%	6,6
Braga	14.297.890 €	863.624 €	6%		97	119	190	406	50	14%	594	56	10%	67	-2	-2%	8,9
Gondomar	14.126.331 €	692.065 €	5%		92	109	143	344	-12	-3%	535	-4	-1%	65	-3	-5%	8,2
Bragança	12.485.601 €	-948.665 €	-7%		65	80	110	255	-101	-28%	399	-140	-26%	71	2	3%	5,6
Porto	13.302.871 €	-131.395 €	-1%		115	148	194	457	101	28%	708	169	31%	70	2	3%	10,1
Média	13.434.266 €				89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		769.456 €							78 Médicos			120 Visitas		2 Dias			

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

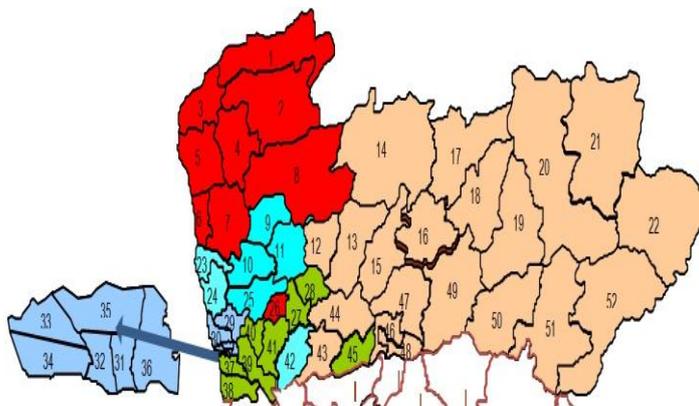
Solução B - Percentual de vendas afectado pela reestruturação 19,44%, com 30% de perda de vendas estimada.



Território	POTENCIAL				WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	vs Média %	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	A Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.958.638 €	-475.628 €	-4%		75	89	156	320	-36	-10%	458	-81	-15%	70	1	1%	6,6
Braga	14.468.911 €	1.034.645 €	8%		99	120	187	406	50	14%	599	61	11%	67	-1	-2%	8,9
Gondomar	13.831.998 €	397.732 €	3%		90	107	139	336	-20	-6%	524	-15	-3%	65	-3	-4%	8,0
Bragança	12.608.913 €	-825.353 €	-6%		65	81	117	263	-93	-26%	405	-134	-25%	70	1	2%	5,8
Porto	13.302.871 €	-131.395 €	-1%		115	148	194	457	101	28%	708	169	31%	70	2	3%	10,1
Média	13.434.266 €				89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		733.719 €							76 Médicos			119 Visitas		2 Dias			

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

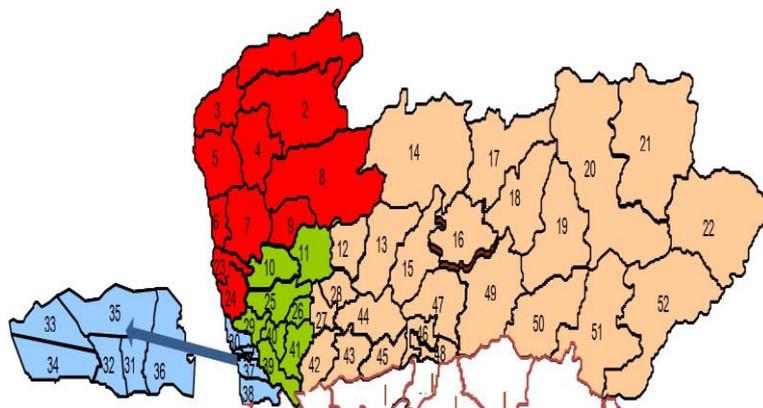
Solução C - Percentual de vendas afectado pela reestruturação 19,61%, com 35% de perda de vendas estimada.



Território	POTENCIAL				WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	vs Média %	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	A Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.762.705 €	-671.561 €	-5%		70	84	153	307	-49	-14%	434	-105	-19%	67	-1	-2%	6,4
Braga	14.636.948 €	1.202.682 €	9%		104	126	194	424	68	19%	628	89	17%	69	0	0%	9,1
Gondomar	14.234.919 €	800.653 €	6%		92	109	144	345	-11	-3%	536	-3	-1%	69	1	1%	7,8
Bragança	12.233.888 €	-1.200.378 €	-9%		63	78	108	249	-107	-30%	388	-151	-28%	67	-1	-2%	5,8
Porto	13.302.871 €	-131.395 €	-1%		115	148	194	457	101	28%	708	169	31%	70	2	3%	10,1
Média	13.434.266 €				89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		999.582 €							85 Médicos			132 Visitas		1 Dias			

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

Solução D - Percentual de vendas afectado pela reestruturação 20,82%, com 25% de perda de vendas estimada.



Território	POTENCIAL				WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	vs Média %	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	A vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.301.474 €	-1.132.792 €	-8%		75	88	147	310	-46	-13%	451	-88	-16%	68	-1	-1%	6,6
Braga	13.979.165 €	544.899 €	4%		95	113	180	388	32	9%	569	30	6%	67	-1	-2%	8,5
Gondomar	15.482.490 €	2.048.224 €	15%		91	111	165	367	11	3%	551	12	2%	68	0	0%	8,0
Bragança	11.507.078 €	-1.927.188 €	-14%		60	74	102	236	-120	-34%	369	-170	-32%	67	-2	-3%	5,5
Porto	13.901.124 €	466.858 €	3%		123	159	199	481	125	35%	754	216	40%	73	4	6%	10,4
Média	13.434.266 €				89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		1.557.832 €							91 Médicos			145 Visitas		2 Dias			

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

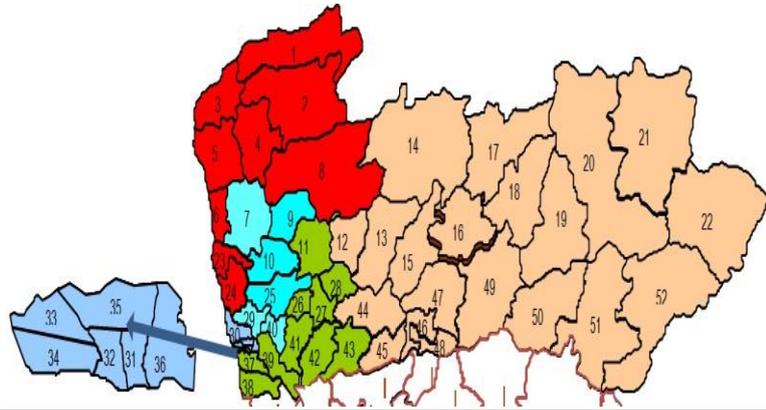
Solução E – Percentual de vendas afectado pela reestruturação 18,62%, com 30% de perda de vendas estimada.

4.1 - Destas soluções eliminaria alguma(s) sem sequer proceder ao 5º passo, «Avaliação e Correção»? Justifique

4.2 – Avalie a(s) solução(ões) que não eliminou no passo anterior, não se esquecendo de comparar os territórios com base nos critérios secundários. Indique qual delas é a que melhor corresponde aos objectivos definidos.

4.3 - Que ajustes acha necessários efectuar para poder apresentar a solução ao director de vendas? Justifique.

Questão 5 – Com o processo quase finalizado, Luís Andrade recebe a noticia de que é necessário a sua unidade de negócio diminuir despesas. Como consequência a região norte passará a ter 4 territórios com a seguinte divisão:



Território	POTENCIAL			WORKLOAD													
	Potencial de vendas anual	Desvio valor	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B	Médicos C	Médicos Total	Desvio valor	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio valor	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio valor	Desvio %
Viana do Castelo	17.648.251 €	855.418 €	5%	113	133	211			457	12	3%	589	-1	0%	78	4	5%
Gondomar	17.289.083 €	496.250 €	3%	113	136	211			460	15	3%	596	5	1%	76	1	2%
Bragança	15.424.088 €	-1.368.745 €	-8%	78	98	146			322	-124	-28%	427	-164	-28%	73	-2	-3%
Porto	16.809.909 €	17.076 €	0%	140	178	225			543	98	22%	749	159	27%	72	-3	-4%
Média	16.792.833 €			111	136	198			446			590			75		
Desvio Padrão		974.980 €								91 Médicos		132 Visitas			3 Dias		

Os ciclos de vendas mantêm-se com a duração de 80 dias e os objectivos de cobertura de visita foram alterados para: Médicos A, 90% de cobertura; Médicos B, 80% de cobertura Médicos C, 30% de cobertura.

As características dos territórios mantêm-se praticamente inalteradas. Viana do Castelo é o único que sofre ligeiras alterações com a introdução de 3 Bricks de características mais urbanas.

Baseado nas características dos DIMs e dos territórios, atribua-os aos DIM. Justifique.

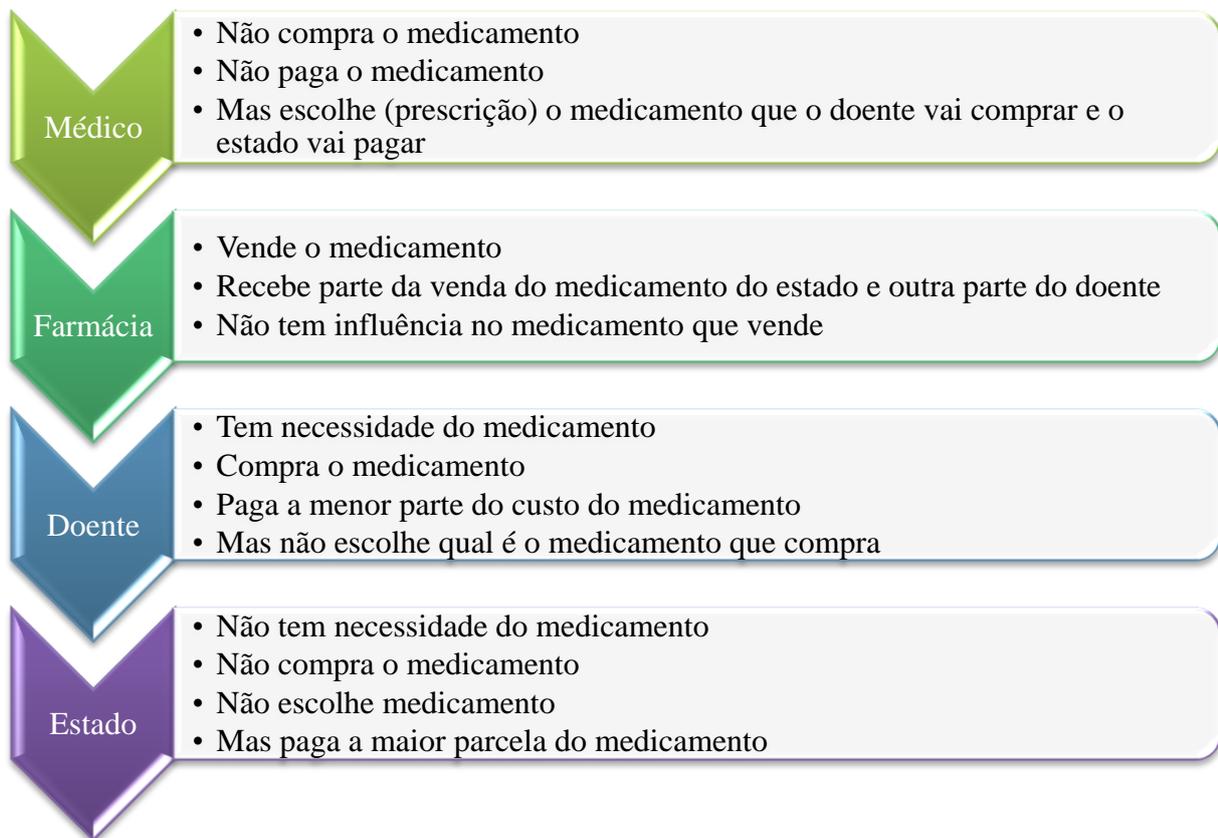
Questão 6 – Com o processo de reestruturação territorial finalizado, refira quais são os benefícios esperados para a DA1. Refira também que ameaças e problemas podem surgir e que Pedro Fontes deve esperar?

2.4 – Anexos

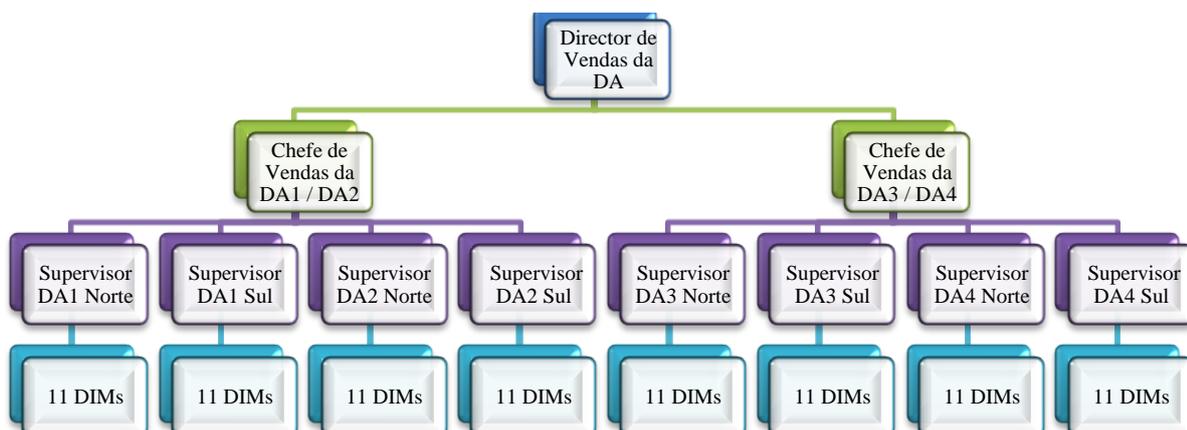
Anexo 1 – Fluxograma de distribuição de medicamentos hospitalares e Fluxograma de distribuição de medicamentos de ambulatório



Anexo 2 – Processo de compra dos medicamentos



Anexo 3 – Organograma da Divisão de Ambulatório da HealthPharm



3 - Nota Pedagógica

3.1 - Público-alvo do Caso

Este caso pedagógico destina-se a:

- Alunos de Licenciatura ou Mestrado, das disciplinas de Direcção Comercial ou de Gestão de Equipas de Vendas;
- Profissionais da área de vendas, com cargos de Gestão de Vendas e de Equipas Comerciais.

3.2 - Objectivos Pedagógicos

Este estudo caso tem como objectivos dotar os estudantes de:

- Capacidades de aprendizagem e compreensão da aplicação de ferramentas e técnicas necessárias à maximização dos benefícios da divisão territorial de uma equipa de vendas;
- Compreensão do impacto das decisões que uma divisão territorial tem nas seguintes áreas:
 - Vendedor (Avaliação; Compensações; Motivação; Sucesso / Plano de carreira);
 - Cliente (Qualidade da relação; Satisfação);
 - Empresa (Rentabilidade; Vantagem competitiva; *Workload*; Eficácia da força de vendas).

3.3 - Revisão da Literatura

3.3.1 - Introdução

Apelida-se de território de vendas a um grupo de clientes/potenciais clientes atribuído a um vendedor, revendedor ou distribuidor, num dado período de tempo e numa determinada área geográfica. Para realizar uma boa divisão/organização territorial a empresa deve cobrir adequadamente os seus clientes e criar igualdade de oportunidades para os seus vendedores, Johnston e Marshall (2008), já que com isto, a empresa maximizará a rentabilidade, ganhará vantagens competitivas, reforçará o moral e motivação da força de vendas, obterá o controlo correcto e boa avaliação do esforço comercial, Stanton et al (2008), Calvin (2004), Jobber e Lancaster (2009).

Uma das mais subaproveitadas áreas em questão de produtividade é a divisão territorial da força de vendas, Zoltners et al (2000). Perdem-se por ano milhões de dólares com divisões territoriais desequilibradas. Segundo Cron e DeCarlo (2006), Smith et al (2000), os principais factores que obrigam à reestruturação territorial são: alteração do tamanho/estrutura da força de vendas, fusões e aquisições, mudanças no mercado, alterações demográficas, novos produtos, «necessidade de agitar as coisas» e territórios desiguais com disparidades de *workload*.

Há inúmeros modos de organizar territórios. As soluções aumentam exponencialmente com o número de vendedores e clientes. Destes, a grande maioria são ineficazes.

Como fazer uma divisão territorial adequada e eficaz?

A maioria dos autores consultados acha importante reflectir faseadamente nas seguintes áreas: (figura 2).

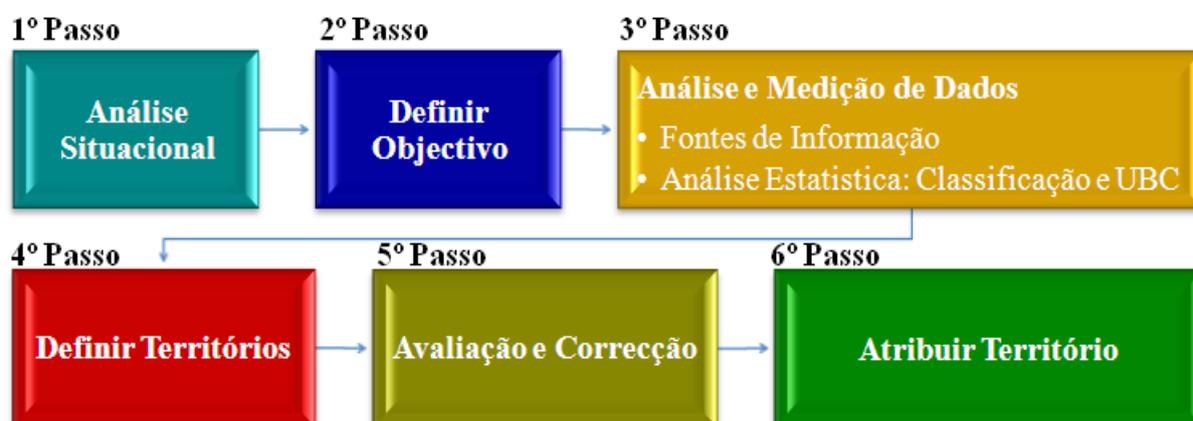


Figura 2 – Sequência de passos do processo de divisão territorial

3.3.2 - O Processo

3.3.2.1 - 1º Passo, Análise Situacional

Permite identificar as características dum dado mercado, da empresa, como estas influenciam o funcionamento da força de vendas e contribuem para a maximização dos resultados.

Para se obter uma boa divisão territorial é fundamental conhecer-se o mercado a fundo. O desconhecimento deste, pode causar cobertura ineficaz dos clientes e potenciais clientes, má alocação dos recursos, criar atritos e desmotivação na força de vendas, gerando perdas de rentabilidade Schwartz (2006).

Os aspectos que influenciam a organização territorial são vários. Seguem-se alguns dos mais importantes que devem ser analisados:

Tipo de Industria (prescrição, cliente final; tecnológico, saúde, grande consumo, etc.); **Características do Mercado** (identificar os segmentos para produtos e clientes, suas principais dinâmicas e regras); **Consumidores** (características, processo de decisão de compra); **Benchmark** (concorrência, fornecedores e clientes); **Visita** (tipo, tempo e conteúdo); **Legislação** (caso de indústrias regulamentadas por legislação própria, por exemplo: indústrias farmacêutica e tabaqueira); **Stock/ Rotação do produto** (os produtos em stock e a sua rotação produto podem condicionar a frequência de visita); **Distribuição** (vendedor, revendedor, distribuidor); **Rotas** (tipo de rotas, tempo de deslocação, custos); **Recompensas** (depende o sistema de recompensas de comissões, prémios, bónus, plano de carreira); **Reacção da força de vendas** (como reage à mudança?, é madura para ser participativa?, construtiva?, níveis de motivação).

Outro aspecto há cuja complexidade e influência directa na divisão territorial obriga a reflectir em profundidade: a estrutura da força de vendas, compreendê-la, implica analisar a sua dimensão (A) e a sua organização (B)

A - Dimensão da Força de Vendas

A dimensão da força de vendas deve adequar-se a três pontos: fazer a cobertura dos clientes actuais e potenciais; promover apropriadamente os produtos da empresa; não estar nem sobrecarregada de trabalho nem, tão pouco ficar subcarregada. O cumprimento destes objectivos optimiza a rentabilização do investimento feito em vendas, Zoltners et al (2001). Para ser eficiente, os vendedores devem estar distribuídos pelo território eficazmente. É imprescindível analisar a sua dimensão para ajustá-la à divisão territorial. A análise da

metodologia do seu cálculo mostrará as necessidades, limitações e estratégia da empresa para a força de vendas.

Johnston e Marshall (2008) ou Justino (2007) indicam como mais usados os seguintes métodos de cálculo de dimensionamento:

Método do Potencial de Vendas – A dimensão óptima da força de vendas é calculada a partir da previsão de facturação baseada no potencial de vendas da empresa e na produtividade mínima desejável por vendedor;

Método da Paridade Competitiva – A maioria das empresas sabe como age a sua concorrência. Este método baseia-se em analisar a dimensão que as empresas líderes e/ou bem sucedidas têm e copiar a sua estratégia;

Método do *Workload* – Assenta na carga de trabalho esperada necessária, de forma a assegurar a cobertura de um dado território ou atingir um determinado volume de vendas;

Método da Fragmentação – Com este método estima-se a capacidade de vendas do vendedor médio e imagina-se que todos são iguais. Para atingir um valor de vendas S, se cada vendedor conseguir vender P, o número de vendedores N será $N=S/P$;

Método Rentabilidade por Visita – Consiste em calcular o custo da força de vendas e o retorno de investimento para cobrir com a taxa desejável um dado segmento de clientes. Nos custos incluem-se todas as despesas imputáveis ao vendedor. Calcula-se quantos vendedores são necessários, sem perder a rentabilidade de visita nesse segmento.

É frequente usar-se mais do que um método para dimensionar a força de vendas.

B - Organização FV

Autores como Justino (2007) ou Calvin (2004) citam que departamentos de vendas se estruturam geralmente da seguinte forma:

Organização por Território Geográfico – Um vendedor é responsável por todas as actividades comerciais dum determinado território de geográfico estanque;

Organização por Tipo Cliente – Os vendedores estão divididos por determinado tipo de clientes, indústria ou canal de distribuição;

Organização por Linha de Produtos – Os vendedores estão divididos por produto, linha de produtos ou marcas, cobrindo todo o território de acção da empresa;

Organização Mista – Este tipo de organização utiliza pelo menos dois tipos de organização, por exemplo organização por produtos e geográfica. A grande maioria das empresas utiliza este critério. Assim, maximiza assim as vantagens e minimiza as desvantagens. A organização fica mais flexível e responde melhor às inúmeras alterações do mercado.

A divisão territorial é necessária sempre que o critério geográfico, isolado ou conjugado com outros, seja aplicado.

3.3.2.2 - 2º Passo, Definição de Objectivos da Divisão Territorial

Segue-se a definição de objectivos a atingir com base na assimilação da análise feita. Os objectivos devem ser ponderados com rigor pois afectarão os resultados da empresa, as relações com os clientes e a vida profissional e pessoal dos vendedores. O cumprimento destes objectivos, dita também os benefícios que advirão para os seus intervenientes (Zoltners et al 2004).

Os dois critérios mais frequentemente usados para definir objectivos são os seguintes:

Equilíbrio em potencial de vendas – Todos os territórios devem ter um potencial de vendas equitativo de acordo com um ou mais dos critérios seguintes:

- Vendas totais do mercado em que a empresa, linha de produtos ou produto estão inseridos;
- Índice do poder de compra;
- Informação demográfica.

Variações até 15% do valor médio são aceites como equitativas. Este equilíbrio melhora os resultados de vendas e o moral. A avaliação e o sistema de compensações ficam mais justos pela mais fácil comparação entre vendedores. A distribuição certa do potencial de vendas é crítica para dar oportunidades iguais de remuneração principalmente quando existam comissões, Cron e DeCarlo (2006).

Equilíbrio em *Workload* – Aqui, a divisão territorial deve ser equitativa nos critérios de *workload* escolhidos e que sejam mensuráveis, por exemplo:

- Número de clientes;
- Número de clientes por segmento;
- Número de prospecções;

- Tempo necessário para cobrir cliente e/ou prospecção.

Considera-se equitativa com variações até 15% do valor médio. Este equilíbrio traz melhor resposta dos clientes pois otimiza a cobertura. As vantagens deste objectivo prendem-se com o aumento da motivação e com a diminuição das disputas na força de vendas. O equilíbrio em *workload* cria desafios à força de vendas, diminuindo a sobrecarga de trabalho, Cron e DeCarlo (2006).

Alguns autores, como Zoltners (2009) referem que apesar de pouco frequentes, se utilizam também outros tipos de critérios para a definição de objectivos:

Minimizar as rupturas no relacionamento com clientes – Consiste no vendedor manter a relação comercial com o maior número possível de clientes, reduzindo ao máximo as rupturas de relacionamento com eles. As rupturas têm um custo que é mensurável. Deve ser definido o valor que a empresa não quer ultrapassar com a reestruturação territorial. Com isto, quer-se melhorar a relação da empresa com os clientes e força de vendas, suavizando a transição para a nova divisão de territórios;

Obter territórios geograficamente compactos – Visa os vendedores terem territórios geograficamente pequenos com clientes de elevado potencial. Desta forma, os territórios são construídos a partir da menor distância da residência do vendedor com clientes de elevado potencial. Facilita responder às necessidades dos clientes, maximiza a quota de mercado, minimiza os tempos e custos de viagem e condiz a melhor cobertura.

Infelizmente, não se podem atingir estes objectivos simultaneamente na grande maioria das situações. É comum não se obter ao mesmo tempo uma distribuição equitativa de carga de trabalho e do potencial de vendas. É pois necessário criar prioridades nos objectivos a aplicar à reestruturação territorial.

3.3.2.3 - 3º Passo, Análise e Medição dos Dados

Este passo consiste na escolha das fontes de informação (A) - demográficas, mercado, vendas, etc. - e na análise estatística desses dados (B), para que a divisão territorial seja construída com dados objectivos e possa assim ser mensurável.

3.3.2.3.1 - A – Fontes de Informação

A informação é fundamental para a boa divisão territorial. Dela depende, por exemplo, a identificação do potencial dos territórios e/ou a classificação dos clientes e potenciais clientes. A correcta selecção das fontes assegura a sua qualidade e podem ser internas, externas ou ambas. A última proporciona em geral melhores resultados. A força de vendas deve ajudar a construir ou melhorar as fontes, Zoltners et al (2004).

Unidade Básica de Controlo (UBC) – É fundamental agora estabelecer a UBC - unidade geográfica base para a construção de territórios. As UBCs, preferencialmente adjacentes, formam um território: se a UBC escolhida for a freguesia, um território é composto por n freguesias, suficientes para o território atingir o potencial desejado, ou outro critério escolhido. Um território pode ter mais UBCs e ter o mesmo potencial de vendas que outro território com menos UBCs.

A UBC deve ser comum a todo o território da empresa, ter fronteiras geográficas claramente definidas e ser mensurável pelos critérios escolhidos (*workload*, potencial de vendas, etc.).

Prefere-se que a UBC seja de pequena dimensão em relação aos territórios a construir; não deve, contudo, ser demasiado pequena para não exagerar a quantidade de dados a analisar. As UBC podem ser Freguesias, Concelhos, Distritos, Cidades, Códigos Postais, ou unidades criadas por consultores que as definem e fornecem os dados. Exemplos: dados Nielsen ou os Bricks (IMS Health, Lda.), Johnston e Marshall (2008), Stanton et al (2008).

3.3.2.3.2 - B – Análise Estatística

Classificação dos Clientes

A classificação de clientes identifica o valor actual e potencial de cada um. Cruzando estas duas variáveis, classificam-se os clientes mediante o seu valor para a empresa, actual e esperado, para atribuir recursos conforme o seu retorno potencial. A classificação evita erros comuns de desperdício de recursos com clientes de baixo potencial. Permite também concentrar esforços comerciais, técnicos e financeiros. Para além de uniformizar a comunicação entre o departamento de vendas e os restantes departamentos com uma única terminologia.

A hierarquização dos clientes distribui os recursos temporais e financeiros consoante o que valem para a empresa. Quanto mais exacta for a classificação/selecção, maior será a rentabilidade.

O valor dos clientes é mutável. A classificação deve ser revista, por exemplo, anualmente. Se a nova classificação for muito díspar, pode implicar reajuste no número de vendedores. Isto é mais frequente no método do *Workload*, que depende directamente do número de visitas, Schwartz (2006).

O analista de clientes determina critérios conforme o tipo de indústria, objectivos e meios disponíveis. Podem reduzir-se a um só ou serem multicritério, qualquer deles com vários graus. Analogamente à linguagem matemática, o primeiro será um polinómio dum só termo e os segundos uma matriz.

Para o polinómio atribuem-se escalões de valor, cada um com sua designação. Por exemplo, classificação pelo volume de vendas: Clientes A com compras superiores a 100 000€. Clientes B com compras entre 100 000€ e 50 000€. Clientes C com compras menores que 50 000€.

Para a matriz há 2 hipóteses:

- Eixos monocritério: os eixos das ordenadas e das abcissas referem-se a um único critério. Normalmente as abcissas identificam o potencial de mercado do cliente e as ordenadas a competitividade da empresa no cliente. Cada célula da matriz corresponde a um nível de classificação, com a sua designação;
- Eixos multicritério: os eixos das ordenadas e das abcissas referem-se a mais que um critério, com a sua ponderação. O valor indicado no eixo é a soma dos vários critérios. Tal como acima, as abcissas identificam o potencial de mercado do cliente e as ordenadas a competitividade da empresa no cliente. Cada célula da matriz corresponde a um nível de classificação, com a sua designação. Este tipo de matriz leva a classificações mais completas, Warner (2008), Cheverton (2008) e Johnston e Marshall (2008).

Com os critérios quantificados, consegue-se identificar a classificação de cada cliente ou potencial cliente. Deste modo, a empresa tem a quantidade de clientes e potenciais clientes em cada classificação e a sua localização. Com a classificação definida, é necessário determinar os parâmetros de acordo com os objectivos estabelecidos e que têm influência no *workload*, como por exemplo: os tipos de cliente a visitar, o número visitas no ciclo de vendas, o tempo necessário para cada tipo de visita, a taxa de cobertura pretendida para cada tipo de cliente. Deste modo fica definido o *workload*, nos seus vários critérios, no território total da empresa.

Permite-nos assim efectuar análises, como por exemplo, se a dimensão da força de vendas é adequada ao *workload* pretendido, qual a quantidade de materiais promocionais necessários para o total de visitas, qual a projecção do custo por visita, entre outros. Finda a análise do território global, há que fazê-la para cada UBC, em todos os critérios que influenciem os objectivos da reestruturação territorial, Warner (2008) e Stanton et al (2008).

Tratamento de Dados por UBC

Com todos os clientes classificados, é necessário analisar a sua distribuição por cada UBC. Esta distribuição permite medir, de acordo com o(s) critério(s) definidos no objectivo, o valor total de cada UBC, nos critérios de *workload*, potencial de vendas e ruptura do relacionamento com clientes.

Potencial de vendas, que pode ser medido através dos seguintes critérios:

a) Pelas vendas totais do mercado em que a empresa, linha de produtos ou produto estão inseridos. Exemplo: uma UBC com 1 hipermercado, 3 supermercados e 20 mercearias, o potencial de mercado de leite, totalidade independentemente da marca, comprado por estas 24 entidades. Representa-se por:

Potencial de Mercado da UBC = $\sum_{i=1}^n PM_i$, em que n = número total de compradores, PM = Potencial de Mercado

b) Índice de Poder de Compra e Informação Demográfica que são dados normalmente fornecidos por entidades externas. Há que verificar se existem dados para o tipo de UBC escolhido.

Workload, que pode ser medido através dos seguintes critérios:

a) Número de clientes: número de clientes por segmento, número de prospecções;

b) Número de visitas: multiplica-se o número de visitas por tipo ou classificação de cliente pelo número de clientes dum dado parâmetro, somando a seguir o sub-total de visitas de todos os parâmetros.

Exemplo: Clientes A, 2 visitas por mês;	Total clientes A – 30
Clientes B, 1 visita por mês;	Total clientes B – 50
Ciclo de vendas de 2 meses	

Visitas clientes A = (2 * 30) * 2 meses + Visitas clientes B = (1*50) * 2 = 220 visitas por ciclo de vendas

c) Tempo para cobertura clientes e/ou prospecção: idêntico ao anterior. Multiplica-se o número de visitas definido por tipo ou classificação de cliente, pelo número de clientes existente nesse parâmetro. Multiplica-se o total de visitas a esse tipo de cliente pelo tempo definido ou previsto. Os tempos totais somados dão o tempo total que o vendedor precisa.

Exemplo: Clientes A 3 visitas por mês	Total clientes A – 30	
Duração da visita, 60min		
Clientes B 1 visitas por mês	Total clientes B – 50	Duração da visita, 30min

Vistas clientes A = $(3 * 30) * 60\text{min}$ + Vistas clientes B = $(1 * 50) * 30\text{min}$ = 6900min = 115 horas = 14,4 dias de trabalho de 8h

Neste exemplo, os tempos de deslocação, de elaboração de serviços internos ou outras actividades não foram tidos em conta, no entanto, quanto mais exacto for este cálculo, mais precisa e eficaz é a divisão territorial.

Minimizar as rupturas no relacionamento com clientes:

Calcula-se da seguinte forma:



Conhecido o valor de cada critério por UBC, utilizam-se os mesmos métodos de cálculo para combinar os territórios com valores equilibrados entre eles. Ver passo seguinte, Stanton et al (2008).

3.3.2.4 - 4º Passo, Definir os Territórios Geográficos

Consiste em combinar UBCs, de preferência adjacentes, até constituírem um território. É uma tarefa complexa, tanto mais quanto maior for a força de vendas e o número de clientes. Para a realizar, facilita usar ferramentas informáticas que permitem analisar mais parâmetros e combinações em menos tempo. Utilizando dados estatísticos, (exemplo: menor desvio padrão) para encontrar a melhor solução teórica, o gestor de vendas consegue, assim, analisar e comparar várias soluções, Johnston e Marshall (2008). Há vários tipos de programas para esta tarefa:

- Os que usam algoritmos que avaliam inúmeras combinações para encontrar o melhor equilíbrio em critérios pré-definidos - rentabilidade; *workload*; potencial de vendas; dimensão; deslocações; rupturas;
- Os que permitem o gestor de vendas escolher e parametrizar os critérios que quer otimizar;
- Os construídos pelo próprio gestor de vendas, como por exemplo, uma folha de cálculo.

Para estes, há vários métodos para combinar as UBCs. O de uso mais frequente é o de agregação, em que se juntam UBCs preferentemente adjacentes, até o somatório do critério escolhido atingir o valor pretendido, Stanton et al (2008). Exemplo: se a UBC usada for o concelho e o objectivo de divisão territorial o equilíbrio no número de clientes com máximo de 600 clientes por território; considere-se Lisboa com 540 clientes, Loures com 170 clientes, Odivelas com 1900 clientes, Amadora com 240 clientes e Oeiras com 50 clientes.

Território A – Lisboa 540 clientes + Oeiras 50 clientes = 590 clientes

Território B - Loures 170 + Odivelas 190 + Amadora 240 = 600 clientes

Os territórios construídos carecem de validação prática. É comum haver problemas sem solução dos modelos teóricos. A sua análise e resolução são o próximo passo deste processo.

3.3.2.5 - 5º Passo, Avaliação e Correção

A informática não consegue representar a complexidade dum ambiente de vendas ou compreender as subtilidades com vendedores, clientes e potenciais clientes. Esta usa algoritmos de optimização baseados em dados imperfeitos e regras com excepções. O processo tem, pois, que ser revisto e proceder aos ajustes necessários para a divisão territorial ser eficaz.

Assegurar o envolvimento da força e gestores de vendas é das melhores ferramentas. A empresa beneficia do seu conhecimento colectivo e melhora a qualidade da divisão territorial. São eles quem melhor conhece as condições locais, topográficas e rodoviárias, relações com clientes, padrões de comércio, condicionantes dos clientes, concorrências e preferências dos vendedores. O seu envolvimento faz-lhes sentir que esta «é a sua divisão territorial», e aumenta a aceitação e compromisso da mudança Warner (2008) e Justino (2007).

Cron e DeCarlo (2006) defendem ainda que devem fazer-se ajustes para diminuir disparidades se houver desequilíbrios acentuados no território. Exemplo: para equilibrar potencial, dois territórios têm 1 milhão de Euros de potencial de vendas. Contudo, um tem 20 clientes e o

outro 2. Apesar de cumprir o objectivo, esta divisão territorial trará problemas pela disparidade de *workload* e poderá ter que ser refeita.

3.3.2.6 - 6º Passo, Atribuir Territórios aos Vendedores

Último passo do processo: após a definição de territórios, vem a sua atribuição aos vendedores. Seria simples se não houvesse diferenças entre vendedores ou entre cada território, mas um vendedor pode ter êxito num território e falhar noutro. Por este motivo, a análise de ambos é fundamental para tomar boas decisões. Os vendedores diferem em idade e condição física, experiência, competência, conhecimento de produtos e técnica de vendas, eficácia conforme tipo de cliente e de produtos e outros. Cada território varia também em área geográfica, variedade de tipo de clientes, etc. Há que atribuir cada território ao vendedor com melhor capacidade para o rentabilizar. Exemplo: se uma empresa vende bombas de água, há que entregar um território com maior número de clientes engenheiros ao vendedor de melhores conhecimentos técnicos, Stanton et al (2008) e Zoltners et al (2004).

Há também que medir o impacto na vida pessoal dos vendedores ao atribuir-lhes territórios; onde reside, não prejudicar remunerações, minimizar rupturas no relacionamento com clientes e deslocações. Vários factores influem na rentabilidade das vendas, Cron e DeCarlo (2006).

Pode haver vendedores afectados negativamente pela reestruturação territorial. É importante que percebam o esforço feito para que os territórios ficassem equilibrados. Segundo Smith et al (2000) a motivação dos vendedores que perderam potencial de vendas na reestruturação não diminui se perceberem aquilo que se fez para criar equidade entre os territórios.

3.3.3 - A Importância da Divisão Territorial

O processo aqui apresentado permite criar uma divisão territorial adaptada a cada empresa. Para que seja bem posta em prática, há que perceber as expectativas da força de vendas, dos clientes, da empresa e as consequências que neles vai ter. As expectativas e consequências estão interligadas, Rajagopal (2007) e Smith et al (2000). Assim, quando se faz uma mudança, a força de vendas tem a expectativa que ela seja feita com justiça e equidade. Os que se sentem injustiçados por falta de equidade esperam que a reestruturação a reponha. A satisfação e a motivação melhorarão se a realidade estiver próxima das expectativas dos vendedores, consequentemente melhorará também o desempenho da força de vendas,

diminuirá o absentismo e os conflitos e aumentarão os níveis de retenção dos vendedores Darmon (2000) e Smith et *al* (2000).

Jobber e Lancaster (2009) referem que clientes querem relações estáveis e duradouras com fornecedores. Numa relação de confiança o cliente sabe que ambos trazem valor acrescentado e ambos têm que ter benefícios.

A empresa espera ter maior rentabilidade diminuindo os custos e aumentando as vendas, com uma força de vendas mais motivada e maiores níveis de retenção dos vendedores.

3.4. Ferramentas de Análise

A resolução deste caso implica aplicar os seis passos do processo de reestruturação territorial descrito na revisão bibliográfica. A construção de uma divisão territorial eficaz depende da coerência das decisões tomadas ao longo do processo da sua reestruturação. Na leitura do caso, o estudante terá que identificar e analisar os seguintes dados, tanto quantitativos como qualitativos, que lhe permitirão tomar as decisões coerentes e encontrar uma solução eficaz para a resolução do problema:

Dados Quantitativos

- Dados referentes aos indicadores de valores, volume e crescimento do mercado farmacêutico português;
- *Workload* nos critérios de número de clientes, número de visitas e tempo necessário para efectuar a cobertura de visitas dos territórios da região norte da DA1 da HealthPharm;
- Potencial de vendas em valor dos territórios da região norte da DA1 da HealthPharm;
- Cumprimento dos objectivos de vendas e de *workload* da região norte e dos seus territórios;
- Desvio padrão e a variação absoluta em relação à média do potencial de vendas, do número de clientes, do número de clientes com classificação A, B, C e do tempo necessário para efectuar a cobertura de visitas nos territórios da região norte da DA1 da HealthPharm;
- Perda de vendas causadas pela ruptura da relação com os clientes nos territórios da região norte da DA1 da HealthPharm;
- Ponderação dos critérios de classificação de clientes na matriz de eixos multicritério utilizada pela HealthPharm;
- Média de visitas diária.

Dados Qualitativos

- Regulamentação dos preços dos medicamentos;
- Regulamentação da promoção de medicamentos;
- Informação sobre o processo de comunicação das empresas da indústria farmacêutica.
- Processo de compra dos medicamentos;

- As medidas do Estado para a diminuição da despesa nacional com a saúde;
- Informações sobre a HealthPharm: acerca da estrutura e da actividade dos DIMs;
- Análise SWOT da região norte da HealthPharm;
- Características dos territórios da região norte da DA1 da HealthPharm;
- Características dos DIMs da região norte da DA1 da HealthPharm;
- Configuração geográfica dos territórios da região norte da DA1 da HealthPharm;
- O impacto que a reestruturação territorial tem na rentabilidade, força de vendas e clientes da HealthPharm;
- Critérios de classificação de clientes na matriz de eixos multicritério utilizada pela HealthPharm;
- Critérios de decisão para prescrição dos médicos.

3.5 - Plano de Animação

Com o intuito de fomentar o debate e partilha de experiência, a resolução deste caso é feita em 6 grupos com um mínimo de 3 estudantes. Sugere-se o seguinte plano de animação:

Sessão	Objectivos	Meios	Duração
1ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as implicações duma divisão territorial. - Adquirir os conhecimentos necessários de como efectuar uma divisão territorial. - Cativar o interesse para a resolução do caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Slides sobre Divisão Territorial. - Distribuição do caso aos alunos. - Apresentação do caso aos alunos. 	90 min.
Trabalho preparatório dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o caso. - Identificar pontos do caso ou questões que causem incompreensão. - Resolução do caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e diagnóstico do caso. - Pesquisa de informação complementar ao caso. 	1 Semana
2ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e esclarecer possíveis dúvidas existentes na compreensão do caso ou das perguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Texto do caso. - Perguntas ao professor. 	15 min.
Trabalho preparatório dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução do caso. - Construir apresentação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de informação complementar ao caso. - Apresentação com resposta às 6 perguntas. 	1 Semana
3ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da resolução pelos grupos de trabalho, assegurando que se atingem os objectivos pedagógicos definidos. - Debate sobre as soluções apresentadas. - Demonstrar a utilização de uma ferramenta informática de apoio à construção de uma divisão territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> - É sorteada a resposta que cada grupo apresenta. - 15 min. Para a apresentação e 15 min. Para debate da solução apresentada e soluções alternativas. - Folha de cálculo (software anexo à tese). 	180 min.

3.6 - Questões de Animação

Questão 1: Qual foi o maior desafio que encontraram na resolução deste caso?

Questão 2: Sentiram necessidade de mais dados para a resolução do caso? Quais?

Questão 3: Gostariam que tivesse sido colocado alguma outra questão neste caso? Qual?

Questão 4: Preferiam construir a solução da reestruturação territorial em vez de vos terem sido dadas as 5 soluções?

Questão 5: Tomariam opções estratégicas diferentes das que foram tomadas na resolução do caso? Porquê?

Questão 6: Quais os aspectos que mais valorizam para a vossa aprendizagem com este caso?

Questão 7: Qual a importância do que aprendam neste caso para a vida profissional?

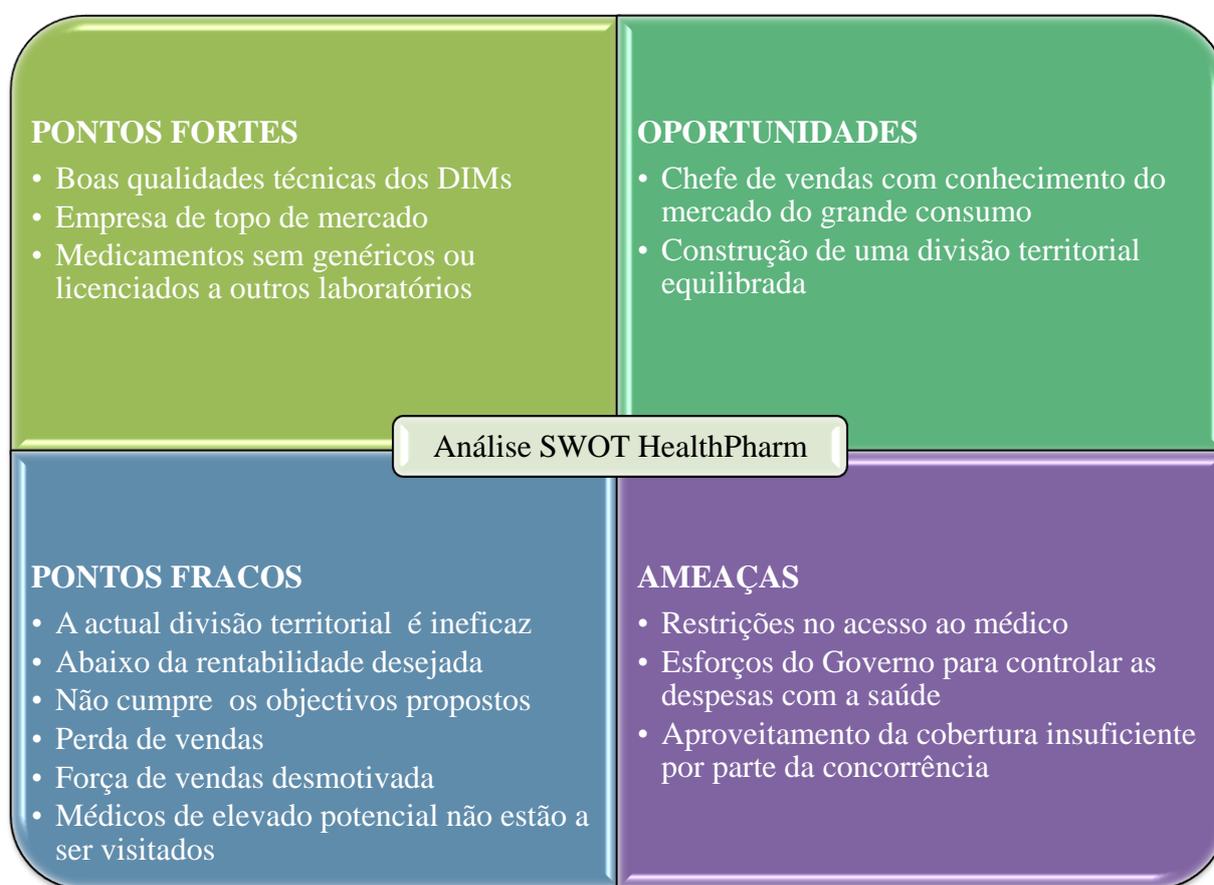
3.7 - Resolução

Questão 1 - Numa análise situacional, são inúmeros os factores passíveis de estudo. Aqueles que Pedro Fontes deve observar são os que influenciam a operacionalidade da força de vendas e são críticos para definir correctamente os objectivos da reestruturação territorial a efectuar.

1.1 – Identifique e analise estes factores.

Da leitura do caso, identificam-se os parâmetros:

Situação da HealthPharm na região norte



Características do Mercado

- Mercado muito segmentado, com 233 segmentos, dos quais os 10 de maior valor representam 41% do total. A DA1 só visita a especialidade de MF/CG. Competem neste mercado 137 empresas.

- O Estado comparticipa em mais de 50% do valor do mercado. Para diminuir esta despesa, o Estado tem tomado medidas que levaram o mercado a decrescer 1% no último ano.
- Os preços e a comunicação são regulamentados; a última só pode ser transmitida aos profissionais de saúde. Assim, a comunicação é maioritariamente *below the line*, e através da força de vendas que assume uma grande relevância.
- Produtividade medida pela média de visitas diária que é pouco homogénea entre os territórios.
- A informação de vendas é fornecida por área geográfica e não por médico.

Cliente (Médico)

- O primeiro critério para a prescrição de um fármaco é a sua qualidade e o segundo a capacidade de relacionamento profissional/pessoal confiança e credibilidade no DIM. Existe pouca diferenciação no primeiro critério, o que muitas vezes torna o segundo preponderante.
- A HealthPharm classifica o médico pelo número de doentes que consulta, pelo número de prescrições HealthPharm, pelo número de presenças em eventos organizados / patrocinados pela HealthPharm, pelo estágio da sua carreira, pela facilidade em receber o DIM e pela valorização dada à informação fornecida pela empresa.

Consumidores – O doente não têm decisão na escolha do produto que vai comprar.

Legislação – Os medicamentos têm de estar aprovados pelo Infarmed. A venda ao público só pode ser feita pela farmácia.

Rotas – O planeamento de rotas eficazes é fundamental para um bom desempenho da actividade do DIM. Contudo, a imprevisibilidade da actividade do DIM e da duração das visitas faz que as rotas, apesar de planeadas ao pormenor, sejam mutáveis para se adequarem aos imprevistos. Não é, assim, possível ter rotas pré-definidas nem calcular com exactidão a sua duração.

Estrutura de vendas

Tamanho – Os métodos utilizados são: paridade, rentabilidade e *workload*

Organização – É utilizado um critério misto: (geográfica, cliente e produto).

Sistema de recompensas – Composto por prémios de vendas, evolução na carreira, formações externas e aumento salarial. A avaliação de desempenho influencia todos os critérios menos os prémios.

Os prémios de vendas são uma recompensa pecuniária pelo percentual de cumprimento do objectivo de vendas. O valor correspondente por percentual de cumprimento é igual para todos os DIMs. O cumprimento do objectivo influencia a avaliação do desempenho. São baseados em quotas de mercado iguais para todos os DIMs e não têm em conta os diferentes valores absolutos de vendas entre eles.

1.2 - Com base na análise efectuada, defina os objectivos primário e secundário (tanto qualitativos como quantitativos) da reestruturação territorial que são mais adequados para a HealthPharm.

A análise do caso conclui que os factores críticos de sucesso são: bom relacionamento/conhecimento dos médicos e do território e disponibilidade temporal para cobertura de visitas adequada. Os territórios têm que estar equilibrados neste critério de *workload* para que todos os DIMs tenham iguais oportunidades de realizar essa cobertura e de maximizar os seus resultados. Ficam também com a mesma oportunidade de satisfazer as necessidades dos seus médicos. Estes factores influenciam directa e indirectamente os sistemas de recompensas de cada DIM. Em contrapartida, os benefícios do equilíbrio em potencial de vendas são menos significativos para a empresa, para a força de vendas e para o médico. Prejudicial para todas as partes é o equilíbrio pelo número de médicos ou visitas, pelo facto da média diária de visitas ser muito díspar entre os territórios, o que cria idênticas disparidades no grau de cobertura de visita. Assim sendo, esta reestruturação territorial deverá ter como objectivo principal o equilíbrio de *workload* medido em tempo necessário para cobertura dos clientes (diferenças entre os territórios inferiores a 10%) e, como critério secundário, o equilíbrio em potencial de vendas (diferenças entre os territórios inferiores a 10%).

Questão 2 – A HealthPharm utiliza uma matriz com eixos multicritério para identificar o valor dos seus clientes. A informação para quantificar cada critério é fornecida pela força de vendas. Pedro Fontes vai apresentar ao seu director, como exemplo, os dados correspondentes ao Dr. Augusto da Morte Fatal

2.1 – Complete o quadro indicando quais os 3 critérios que deverão ser utilizados para identificar o potencial de mercado e a competitividade, tendo em conta a ponderação atribuída pelo Pedro Fontes.

Pedro Fontes identificou os seguintes critérios de potencial de mercado:

1. Número de doentes com as patologias para as quais a HealthPharm tem medicamentos a que atribuiu uma importância de 60%;
2. Grau de facilidade com que o médico recebe o DIM a que deu a importância de 30%;
3. Estádio da carreira do médico (em progressão ou já em declínio) a que atribuiu a importância de 10%.

Também identificou os seguintes critérios de competitividade:

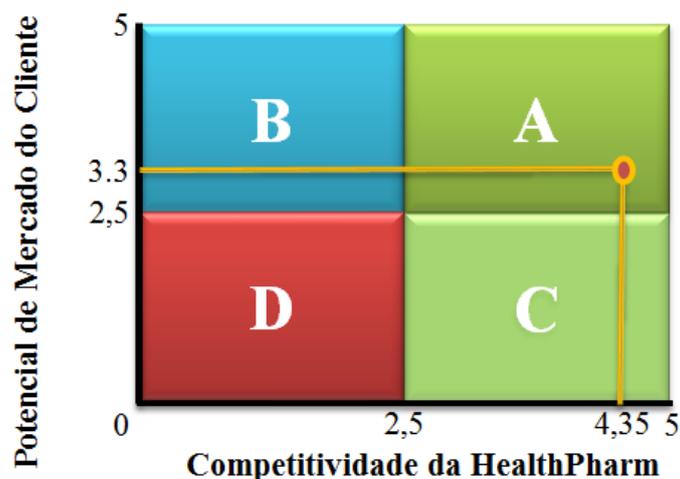
1. Número de prescrições em que o médico usa produtos HealthPharm a que atribuiu uma importância de 65%;
2. Presença nos eventos organizados/patrocinados pela HealthPharm a que deu a importância de 25%;
3. Aceitação da informação transmitida pela HealthPharm a que deu a importância de 10%.

2.2 – Utilize a matriz da HealthPharm para identificar e caracterizar a classificação do Dr. Augusto da Morte Fatal.

O valor de cada eixo é o somatório das multiplicações entre os valores da ponderação pelos valores atribuídos aos critérios.

$$\text{Potencial de mercado} = (0,6 * 3) + (0,3 * 5) + (0,1 * 0) = 3,3$$

$$\text{Competitividade} = (0,65 * 5) + (0,25 * 4) + (0,1 * 1) = 4,35$$



O Dr. Augusto da Morte Fatal situa-se no quadrante A, que identifica os clientes de maior valor para a empresa, pois têm um elevado potencial e é um cliente no qual a empresa tem uma elevada competitividade. O Dr. Augusto da Morte Fatal é um médico que está na média no número de doentes das «nossas» patologias e que é muito fácil de visitar. Tem uma elevada prescrição dos nossos produtos e uma elevada presença nos eventos da HealthPharm.

Questão 3 – O Brick é a UBC utilizada pela HealthPharm. No quadro anexo são apresentados os Bricks (UBCs) que por hipótese constituem o território do Porto.

Calcule os seguintes valores para o total do território:

Potencial de Vendas	%	0	1	2	3	4	5	Competitividade	%	0	1	2	3	4	5
Critério A	60%				X			Critério A	65%						X
Critério B	30%						X	Critério B	25%					X	
Critério C	10%	X						Critério C	10%		X				

3.1 - Potencial de Mercado

- **Pelo critério do total de vendas do mercado em que a HealthPharm está inserida.**

A fórmula é: Potencial de Mercado do território = $\sum_{i=1}^n PM_i$, em que n = número total Bricks, PM = Potencial de Mercado de cada um, por isso

$$2\,412\,945\text{€} + 1\,219\,996\text{€} + 3\,285\,129\text{€} + 866\,973\text{€} + 2\,715\,974\text{€} = 10\,501\,017\text{€}$$

3.2 - Workload

- **Pelo critério número de clientes com classificação A e B**

É o somatório do número de clientes com classificação A e B

$$16+23+12+16+24+36+9+10+24+30 = 200$$

- **Pelo critério do tempo necessário para efectuar a cobertura pedida pela HealthPharm num ciclo de vendas (neste caso calcule apenas o tempo necessário para o conjunto dos Bricks 35 e 36).**

Obs. A HealthPharm utiliza a média de visitas diária em substituição da duração média de cada visita e do tempo com deslocações, que, como se pode ler no caso não são dados fiáveis.

A HealthPharm pede aos seus DIMs o seguinte número de visitas e taxa de cobertura para cada tipo de classificação de médicos:

Médicos A – 2 visitas por ciclo de vendas Cobertura 90%

Médicos B – 3 visitas por ciclo de vendas Cobertura 90%

Médicos C – 1 visitas por ciclo de vendas Cobertura 50%

A fórmula para calcular o tempo necessário para cada Brick é:

$((N^{\circ} \text{ médicos A} * 2 * 0,9) + (N^{\circ} \text{ médicos B} * 3 * 0,9) + (N^{\circ} \text{ médicos C} * 1 * 0,5)) / \text{Média de visitas por dia}$

Brick 035 – $((24 * 2 * 0,9) + (36 * 3 * 0,9) + (52 * 1 * 0,5)) / 9 = 18,48 \text{ dias}$

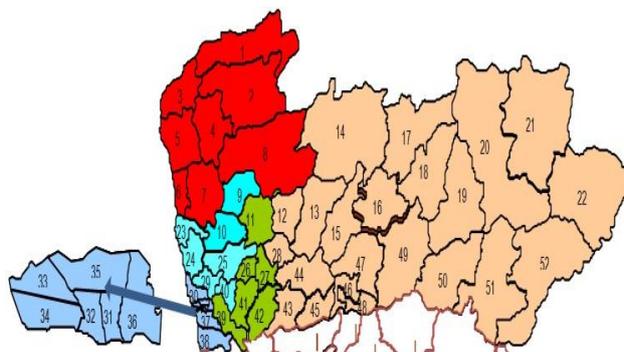
Brick 036 – $((9 * 2 * 0,9) + (10 * 3 * 0,9) + (24 * 1 * 0,5)) / 9 = 6,13 \text{ dias}$

O tempo total é o somatório do tempo dos Bricks

$18,48 \text{ dias} + 6,13 \text{ dias} = 24,61 \text{ dias}$

O tempo necessário para efectuar a cobertura de visitação pedida será de 25 dias

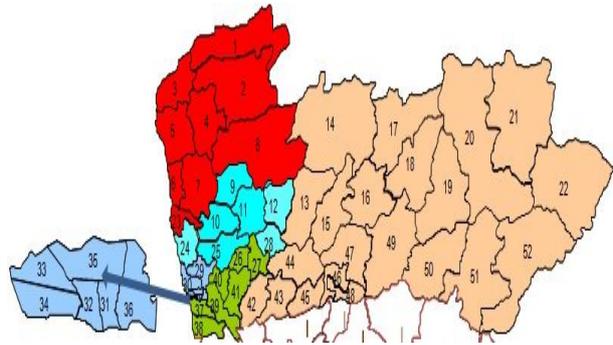
Questão 4 – Como quarto passo do processo da reestruturação da divisão territorial, Pedro Fontes utilizou um programa específico, o *Dividebemterritórios*, que lhe permite parametrizar os critérios que quer otimizar. As 5 soluções que o programa forneceu estão apresentadas abaixo.



Território	POTENCIAL			WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.958.638 €	-475.628 €	-4%	75	89	156	320	-36	-10%	458	-81	-15%	70	1	1%	6,6
Braga	13.322.001 €	-112.265 €	-1%	95	112	171	378	22	6%	562	23	4%	65	-3	-5%	8,6
Gondomar	13.333.747 €	-100.519 €	-1%	81	99	144	324	-32	-9%	489	-50	-9%	59	-9	-13%	8,2
Bragança	13.655.821 €	221.555 €	2%	70	86	123	279	-77	-22%	431	-108	-20%	76	7	10%	5,7
Porto	13.901.124 €	466.858 €	3%	123	159	199	481	125	35%	754	216	40%	73	4	6%	10,4
Média	13.434.266 €			89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		359.156 €								78 Médicos			130 Visitas			6 Dias

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

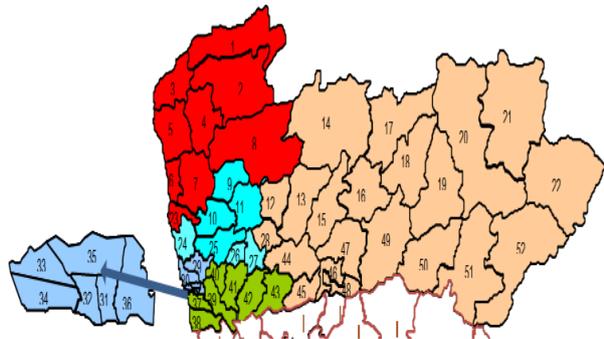
Solução A - Percentual de vendas afectado pela reestruturação 17,26%, com 38% de perda de vendas estimada.



Território	POTENCIAL			WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.958.638 €	-475.628 €	-4%	75	89	156	320	-36	-10%	458	-81	-15%	70	1	1%	6,6
Braga	14.297.890 €	863.624 €	6%	97	119	190	406	50	14%	594	56	10%	67	-2	-2%	8,9
Gondomar	14.126.331 €	692.065 €	5%	92	109	143	344	-12	-3%	535	-4	-1%	65	-4	-5%	8,2
Bragança	12.485.601 €	-948.665 €	-7%	65	80	110	255	-101	-28%	399	-140	-26%	71	2	3%	5,6
Porto	13.302.871 €	-131.395 €	-1%	115	148	194	457	101	28%	708	169	31%	70	2	3%	10,1
Média	13.434.266 €			89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		769.456 €								78 Médicos			120 Visitas			2 Dias

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

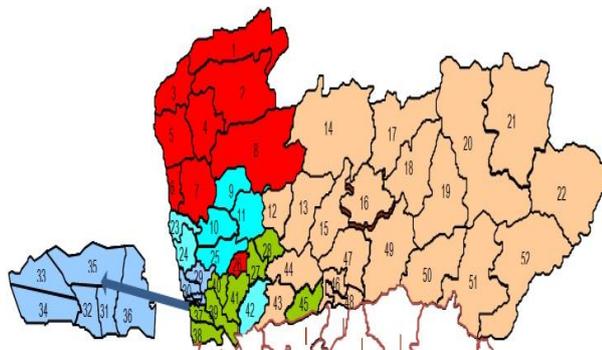
Solução B - Percentual de vendas afectado pela reestruturação 19,44%, com 30% de perda de vendas estimada.



Território	POTENCIAL			WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %	Média Visitas p/ Dia*
Viana do Castelo	12.958.638 €	-475.628 €	-4%	75	89	156	320	-36	-10%	458	-81	-15%	70	1	1%	6,6
Braga	14.468.911 €	1.034.645 €	8%	99	120	187	406	50	14%	599	61	11%	67	-1	-2%	8,9
Gondomar	13.831.998 €	397.732 €	3%	90	107	139	336	-20	-6%	524	-15	-3%	65	-3	-4%	8,0
Bragança	12.608.913 €	-825.353 €	-6%	65	81	117	263	-93	-26%	405	-134	-25%	70	1	2%	5,8
Porto	13.302.871 €	-131.395 €	-1%	115	148	194	457	101	28%	708	169	31%	70	2	3%	10,1
Média	13.434.266 €			89	109	159	356			539			69			
Desvio Padrão		733.719 €								76 Médicos			119 Visitas			2 Dias

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

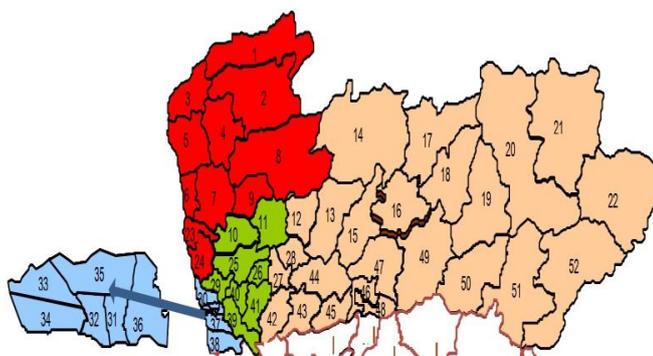
Solução C - Percentual de vendas afectado pela reestruturação 19,61%, com 35% de perda de vendas estimada.



Território	POTENCIAL			WORKLOAD													
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B	Médicos C	Total	Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %
Viana do Castelo	12.762.705 €	-671.561 €	-5%	70	84	153	307	-49	-14%	434	-105	-19%	67	-1	-2%	6,4	
Braga	14.636.948 €	1.202.682 €	9%	104	126	194	424	68	19%	628	89	17%	69	0	0%	9,1	
Gondomar	14.234.919 €	800.653 €	6%	92	109	144	345	-11	-3%	536	-3	-1%	69	1	1%	7,8	
Bragança	12.233.888 €	-1.200.378 €	-9%	63	78	108	249	-107	-30%	388	-151	-28%	67	-1	-2%	5,8	
Porto	13.302.871 €	-131.395 €	-1%	115	148	194	457	101	28%	708	169	31%	70	2	3%	10,1	
Média	13.434.266 €			89	109	159	356			539			69				
Desvio Padrão		999.582 €							85 Médicos			132 Visitas			1 Dias		

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

Solução D - Percentual de vendas afectado pela reestruturação 20,82%, com 25% de perda de vendas estimada.



Território	POTENCIAL			WORKLOAD													
	Potencial de vendas anual	Desvio vs Média	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B	Médicos C	Total	Desvio vs Média	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio vs Média	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio vs Média	Desvio %
Viana do Castelo	12.301.474 €	-1.132.792 €	-8%	75	88	147	310	-46	-13%	451	-88	-16%	68	-1	-1%	6,6	
Braga	13.979.165 €	544.899 €	4%	95	113	180	388	32	9%	569	30	6%	67	-1	-2%	8,5	
Gondomar	15.482.490 €	2.048.224 €	15%	91	111	165	367	11	3%	551	12	2%	68	0	0%	8,0	
Bragança	11.507.078 €	-1.927.188 €	-14%	60	74	102	236	-120	-34%	369	-170	-32%	67	-2	-3%	5,5	
Porto	13.901.124 €	466.858 €	3%	123	159	199	481	125	35%	754	216	40%	73	4	6%	10,4	
Média	13.434.266 €			89	109	159	356			539			69				
Desvio Padrão		1.557.832 €							91 Médicos			145 Visitas			2 Dias		

* Média de visita estimada com base na média real de cada Brick

Solução E – Percentual de vendas afectado pela reestruturação 18,62%, com 30% de perda de vendas estimada.

4.1 – Destas soluções eliminaria alguma(s) sem sequer proceder ao 5º passo, «Avaliação e Correção»? Justifique

Elimina-se a solução **A**, que apesar de cumprir o objectivo secundário, territórios equilibrados pelo seu potencial de vendas, não cumpre o objectivo primário, equilíbrio de *workload* no critério de tempo necessário para cobertura dos clientes. Esses desvios nos territórios de Gondomar e Bragança são iguais ou superiores a 10%. Esta solução está equilibrada pelo

potencial de vendas e não pelo equilíbrio de *workload*, não cumprindo assim o objectivo proposto para a reestruturação territorial.

4.2 – Avalie a(s) solução(ões) que não eliminou no passo anterior, não se esquecendo de comparar os territórios com base nos critérios secundários. Indique qual delas é a que melhor corresponde aos objectivos definidos.

Quatro soluções cumprem o objectivo principal, equilíbrio de *workload* no critério de tempo necessário para cobertura dos clientes. A análise do objectivo secundário e de outras condicionantes dos territórios, permitirá escolher qual a solução mais adequada.

A solução **E** não cumpre o objectivo secundário de equilíbrio no potencial de vendas, como se pode ver nos territórios de Gondomar 15% e Bragança -14%. Além disso, a análise da distribuição geográfica dos territórios permite ver que o território de Viana do Castelo cria um enclave com os Bricks 6,23 e 24 que prejudicam a mobilidade e versatilidade do DIM.

A solução **D** é a que tem maior equilíbrio de *workload* no critério de tempo necessário para cobertura dos clientes, com o valor do desvio padrão de 1 dia. No entanto, nesta solução os territórios têm algumas UBCs (Bricks) que não estão adjacentes. Este facto tem uma forte influência negativa na mobilidade e versatilidade na actividade dos seus DIMs. O programa *Dividebemterritórios* apresenta outras duas soluções em que a diferença do desvio padrão neste critério é só de um dia mais e sem que nenhum território tenha um desvio igual ou superior a 10%. Esta é uma diferença pouco significativa contrastando com o facto de que todas as outras soluções apresentam UBCs adjacentes, o que é uma vantagem muito significativa. Por esta razão, também se elimina a solução **D**.

As soluções **B** e **C** são as mais equilibradas. Ambas cumprem o objectivo primário, equilíbrio de *workload* no critério de tempo necessário para cobertura dos clientes, e com um valor de desvio padrão igual entre ambas, de 2 dias. Ambas cumprem o objectivo secundário, equilíbrio no potencial de vendas com uma diferença entre elas, no valor de desvio padrão, pouco significativa, 35 737€. Ambas têm uma distribuição geográfica equilibrada, no entanto o valor estimado da ruptura com os clientes é menor na solução **B**, Aplicando a fórmula:

$$\begin{array}{ccccccc}
 \boxed{\text{Vendas}} & \times & \boxed{\text{Percentagem}} & \times & \boxed{\text{Percentagem de}} & = & \boxed{\text{Custo da ruptura}} \\
 \boxed{\text{anuais}} & & \boxed{\text{de vendas}} & & \boxed{\text{vendas perdidas}} & & \boxed{\text{do}} \\
 & & \boxed{\text{afectada}} & & \boxed{\text{pela substituição}} & & \boxed{\text{relacionamento}} \\
 & & & & \boxed{\text{do vendedor}} & & \boxed{\text{com clientes}}
 \end{array}$$

Obtêm-se o seguinte valor para cada solução:

Valor estimado da ruptura com os clientes na solução B $8677268€ * 19,44% * 30% = 506058€$

Valor estimado da ruptura com os clientes na solução C $8677268€ * 19,61% * 35% = 595564€$

Uma diferença de 89506€, 1% das vendas anuais da região norte.

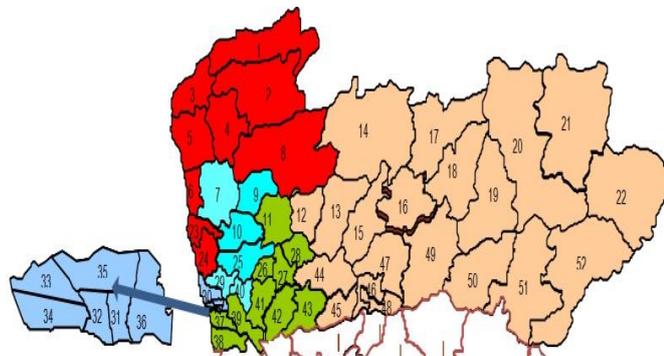
Deste modo a solução que melhor se adequa aos objectivos definidos é a solução **B**

4.3 – Que ajustes acha necessários efectuar para poder apresentar a solução ao director de vendas? Justifique.

Na solução escolhida, o número médio de dias para a cobertura de visitas no ciclo de vendas é de 69 dias e o número máximo é de 70 dias em três territórios, enquanto o número de dias do ciclo de vendas é de 80 dias. Existem assim cerca de 10 dias no ciclo de vendas subaproveitados, o que deve ser ajustado. Neste caso poder-se-ia efectuar um ou mais dos seguintes ajustes:

- Aumentar a área de vendas ou diminuir o ciclo de vendas são soluções possíveis, no entanto pouco aconselháveis, pois teria que ter implicações na força de vendas a nível nacional e no caso de aumentar a área da região norte implicaria anular todo este processo, para além de poder aumentar a perda de vendas pela ruptura com os clientes;
- Diminuir um DIM na região norte aumentaria a rentabilidade, mas implicava retroceder ao quarto passo neste processo de reestruturação territorial. Poderia ter também implicações no espírito de equipa e motivação dos DIMs;
- Aumentar a cobertura de visitas, aos médicos C que têm somente uma taxa de cobertura de visita de 50%, e que são médicos que apesar de terem um potencial inferior, adoptam os produtos da HealthPharm. Este ajuste tem a vantagem de não ter implicações com o processo de reestruturação territorial, e é o que pode ter menor impacto no espírito de equipa e motivação dos DIMs além de poder aumentar a rentabilidade dos territórios.

Questão 5 – Com o processo quase finalizado, Luís Andrade recebe a notícia de que é necessário a sua unidade de negócio diminuir despesas. Como consequência a região norte passará a ter 4 territórios com a seguinte divisão:



Território	POTENCIAL			WORKLOAD												
	Potencial de vendas anual	Desvio valor	Desvio %	Médicos A	Médicos B	Médicos C	Médicos B C Total	Desvio valor	Desvio %	Total Visitas Ciclo	Desvio valor	Desvio %	Dias Necessários p/ Cobertura	Desvio valor	Desvio %	
Viana do Castelo	17.648.251 €	855.418 €	5%	113	133	211	457	12	3%	589	-1	0%	78	4	5%	
Gondomar	17.289.083 €	496.250 €	3%	113	136	211	460	15	3%	596	5	1%	76	1	2%	
Bragança	15.424.088 €	-1.368.745 €	-8%	78	98	146	322	-124	-28%	427	-164	-28%	73	-2	-3%	
Porto	16.809.909 €	17.076 €	0%	140	178	225	543	98	22%	749	159	27%	72	-3	-4%	
Média	16.792.833 €			111	136	198	446			590			75			
Desvio Padrão		974.980 €						91 Médicos			132 Visitas			3 Dias		

Os ciclos de vendas mantêm-se com a duração de 80 dias e os objectivos de cobertura de visita foram alterados para: Médicos A, 90% de cobertura; Médicos B, 80% de cobertura Médicos C, 30% de cobertura.

As características dos territórios mantêm-se praticamente inalteradas. Viana do Castelo é o único que sofre ligeiras alterações com a introdução de 3 Bricks de características mais urbanas.

Baseado nas características dos DIMs e dos territórios, atribua-os aos DIM. Justifique.

Para atribuir os territórios aos DIM, Pedro Fontes teve como principal objectivo escolher aqueles cujas características melhor satisfizessem as necessidades do território para maximizar a rentabilidade. Isto sem esquecer os aspectos pessoais de cada DIM, como, por exemplo, a sua zona de residência.

O território de Viana do Castelo é atribuído a Ana Moita pelas seguintes razões:

- A Ana tem cumprido todos os objectivos que lhe são pedidos no território;
- O bom relacionamento que tem com os médicos garante a estabilidade de resultados obtidos;
- O bom relacionamento com os médicos estagiários pode ser um factor crítico para o crescimento das vendas no território;
- A Ana tem um bom conhecimento de todo o seu território de trabalho, no qual reside.
- Está motivada para continuar o seu bom trabalho;

- Os três novos Bricks são um desafio e vão ajudar o seu desenvolvimento profissional;
- Neste território não existe nenhuma razão para a substituição da Ana e a sua manutenção evita custos devido à ruptura de relacionamento com os clientes.

O território de Bragança é atribuído ao Paulo Pires pelas seguintes razões:

- O Paulo tem cumprido todos os objectivos que lhe são pedidos no território;
- A diferenciação dos produtos e a confiança na mensagem transmitida está muito dependente da relação com o DIM. O Paulo está neste território há 26 anos e sempre com um excelente relacionamento com os seus clientes;
- O Paulo reside no território;
- A vontade que o Paulo tem em continuar com mesmo nível de prémios vai aumentar ainda mais a sua motivação;
- Paulo vai perder alguma qualidade de vida com o aumento do tamanho do seu território, mas concordará que tinha um nível de esforço muito inferior ao dos colegas e que isso teria que mudar;
- Neste território não existe nenhuma razão para a substituição do Paulo e a sua manutenção evita custos devido à ruptura de relacionamento com os clientes.

O território de Gondomar é atribuído ao Décio Pedro pelas seguintes razões:

- O Décio não tem conseguido cumprir os objectivos que lhe são propostos. Este facto deve-se aos problemas estruturais do território, que tem um *workload* desadequado e não a falta de competência ou falta de esforço por parte do Décio;
- O Décio tem uma capacidade de esforço impar, o que é adequado às exigências do território;
- Pela experiência profissional que tem, o Décio é um delegado com capacidades profissionais, como a acuidade e objectividade para o negócio bastante desenvolvidas, o que se adequa bastante bem às características competitivas do território;
- As características dos novos Bricks deste território, que anteriormente eram de Braga, são muito semelhantes às dos Bricks de Gondomar;

- A manutenção de Décio no território de Gondomar é também importante pela manutenção dos bons relacionamentos que tem com os médicos;
- Esta é a oportunidade que o Décio esperava, um território equilibrado que lhe permite trabalhar para cumprir os objectivos e atingir os respectivos prémios. Por isso estará bastante motivado.

O território do Porto é atribuído ao Vitorino Cruz pelas seguintes razões:

- O Vitorino não tem conseguido cumprir os objectivos que lhe são propostos. Este facto deve-se aos problemas estruturais do território, *workload* desadequado, não tendo nada a ver com as capacidades do delegado;
- O Vitorino é um DIM sénior, com resultados, avaliações, experiência e maturidade profissional acima da média. Pelas características e, conjuntamente com o facto de já ter trabalhado diversos territórios, tem o perfil indicado para um território com as características do Porto: Forte pressão de vendas, elevada importância pelo elevado potencial dos médicos, dificuldades de acesso ao médico, exigência de versatilidade e de que um DIM seja bem desenvolvido tecnicamente;
- Este é um território bem equilibrado que permitirá ao Vitorino voltar a ter a qualidade de vida desejada, atingir os objectivos propostos; consequentemente voltar a ter um nível de remunerações justo, e poder voltar a pensar na progressão da sua na carreira. Tudo isto, conjuntamente com os desafios profissionais deste território poderão ser suficientemente motivadores para que o Vitorino continue na empresa, evitando assim a perda de um recurso valioso;
- O Vitorino não reside no território, mas sim nos arredores, o que decerto não será um problema, até porque já não é novidade para ele.

A Luísa Anjos deve ser dispensada pelas seguintes razões:

- Apesar de cumprir os seus objectivos de *workload*, não atingiu nos últimos anos os objectivos de vendas;
- Não está adaptada, nem fez esforço para que tal acontecesse, ao território do Porto;

- O seu desenvolvimento técnico é inferior ao dos colegas da equipa, apesar de 16 anos de experiência profissional;
- Está estagnada e é pouco flexível;
- Poderia ter sucesso num território como Gondomar, mas o seu nível profissional e de empenho é inferior ao dos colegas.

Questão 6 – Com o processo de reestruturação territorial finalizado, refira quais são os benefícios esperados para a DA1. Refira também que ameaças e problemas podem surgir e que Pedro Fontes deve esperar?

As consequências de uma reestruturação territorial reflectem-se na empresa, nos clientes e na força de vendas.

Os benefícios expectáveis para a empresa são ter maior rentabilidade diminuindo os custos e aumentando as vendas, com uma força de vendas mais motivada e maiores níveis de retenção dos vendedores.

A grande maioria das decisões que se tomam numa empresa tem por objectivo o aumento da rentabilidade e a vantagem competitiva. A reestruturação territorial da HealthPharm não foge à regra.

O aumento da rentabilidade é conseguido por factores que aumentam as vendas:

- Todos os territórios têm o tempo adequado para a cobertura de visitas aos clientes, o que permite visitar todos os médicos de valor para a empresa, e deste modo, minimizar a perda de oportunidades de venda;
- Os médicos têm a atenção pretendida, o que constrói melhores relações e traz a percepção de valor acrescentado para o médico. Ambos factores aumentam a fidelização do médico;
- A força de vendas tem equidade nas oportunidades de remuneração, esforço de trabalho e avaliação, o que traz níveis elevados de motivação e maior vínculo à empresa;
- Cada território tem o DIM que lhe é adequado;
- Reduz a oportunidade de vendas dos concorrentes.

O incremento da rentabilidade consegue-se igualmente com a redução de custos:

- Optimização das deslocações;

- Melhoria da distribuição dos recursos da empresa.

Uma melhor avaliação e controlo do território permitem melhor gestão do território. São, assim factores que ao mesmo tempo podem aumentar vendas e diminuir custos.

A nova divisão territorial elimina a grande maioria dos problemas referidos pelos DIMs, sendo assim de esperar bons níveis de motivação na equipa. Com o novo território, Vitorino Cruz tem as condições de trabalho justas e desejadas. É assim, igualmente expectável que se mantenha na empresa, evitando a perda de recursos valiosos.

O conjunto destes benefícios traz à HealthPharm uma vantagem competitiva junto dos seus competidores no mercado.

Os benefícios expectáveis nos clientes são:

- Os médicos sentem-se mais valorizados com a sua necessidade de visita satisfeita;
- Relações mais estáveis e duradouras com o DIM;
- Relação com o DIM com maiores níveis de confiança, que permite ao DIM maior influência no médico, maior diferenciação no mercado e mais facilidade no acesso ao médico;
- Os médicos percebem a HealthPharm como um valor acrescentado;
- Aumenta o sentimento no médico de ser parceiro da HealthPharm.

Os benefícios expectáveis na força de vendas da HealthPharm são:

- Territórios que exigem taxas de esforço idênticas a todos os DIMs;
- Os DIMs têm oportunidades idênticas de cumprir os objectivos de vendas e os respectivos prémios;
- Do mesmo modo, os DIMs têm as condições idênticas para o seu desempenho, o que torna a sua avaliação justa e se vai reflectir em idênticas oportunidades nos aumentos salariais, no plano de carreira e no apoio dado às formações exteriores à empresa;
- Equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional;
- DIMs mais satisfeitos, com maiores níveis de motivação e maior comprometimento com a empresa.

Os benefícios expectáveis na força de vendas e nos clientes têm uma implicação directa no aumento de vendas, sendo assim factores que contribuem para aumentar a rentabilidade da empresa.

A reestruturação territorial da HealthPharm traz ameaças e problemas. Pedro Fontes está consciente de que se não forem correctamente geridos poderão ter implicações negativas para a gestão. Neste caso são:

- A possível perda de vendas causada pela ruptura dos relacionamentos com clientes;
- Alguns DIMs não terão todas as suas expectativas satisfeitas, como é o caso do Paulo Pires que perde algumas regalias. No entanto, a percepção de que a perda das regalias é em prol de uma divisão territorial justa e equilibrada para toda a equipa, é um factor que traz ao Paulo um sentimento de equidade e justiça que não implica a sua desmotivação;
- A perda de uma colega, a Luísa Anjos, pode trazer aos restantes DIMs sentimentos de insegurança e injustiça.

A análise das consequências da reestruturação territorial na região norte da HealthPharm permite concluir que esta solução se adequa à resolução dos problemas apontados por Pedro Fontes: Falta de rentabilidade da equipa; não cumpre os objectivos de vendas e *workload*; má imagem no cliente; desmotivação da equipa; ausência de vínculo dos DIMs com a empresa. A solução proposta por Pedro Fontes traz à empresa maiores benefícios do que ameaças.

3.8 - Slides de Resolução



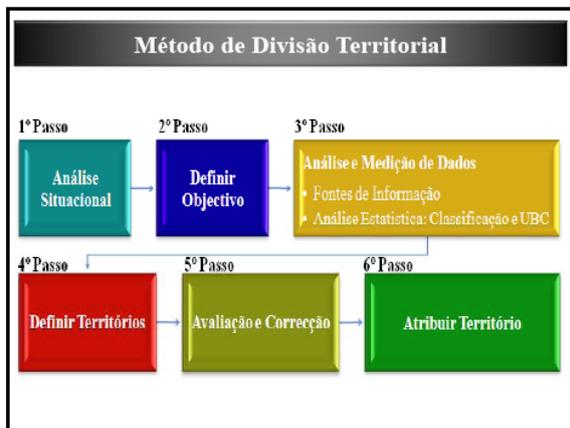
PROBLEMA

Divisão territorial sem critérios de equidade e ineficaz:

- Falta de rentabilidade
- Incumprimento dos objectivos
- Possível perda de recursos
- Clientes insatisfeitos
- Força de vendas desmotivada

SOLUÇÃO

Nova Divisão Territorial



Questão 1.1 – Análise Situacional (1º Passo)

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boas qualidades técnicas dos DIMs • Empresa de topo de mercado • Medicamentos sem genéricos ou licenciados a outros laboratórios 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefes de vendas com conhecimento do mercado do grande consumo • Construção de uma divisão territorial equilibrada
Análise SWOT HealthPharm	
<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • A actual divisão territorial é ineficaz • Abaixo da rentabilidade desejada • Não cumpre os objectivos propostos • Perda de vendas • Força de vendas desmotivada • Médicos de elevado potencial não estão a ser visitados 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restrições no acesso ao médico • Esforços do Governo para controlar as despesas com a saúde • Aproveitamento da cobertura insuficiente por parte da concorrência

Questão 1.1 – Análise Situacional (1º Passo)

Mercado

- Regulamentado na: Aprovação, preço, comercialização e promoção
- Medidas do Estado para decréscimo do seu valor
- A comunicação é feita maioritariamente pela Força de vendas

Cliente

- Razões de escolha da prescrição: 1º qualidade do medicamento, 2º relação / confiança profissional com o DIM
- Valor para a HealthPharm pelo: nº de doentes na patologia, nº de prescrições HealthPharm, estágio da carreira, líder de opinião, facilidade de acesso e valor da informação da HealthPharm

Consumidor

- Não decide que produto compra

Questão 1.1 – Análise Situacional (1º Passo)

Rotas

- Planeamento de rotas eficaz influência o desempenho do DIM
- Dificuldade em planear e estimar a duração das rotas com exactidão

Estrutura de vendas

- Métodos de dimensionamento: paridade, rentabilidade e workload
- Critérios de organização: geográfico, cliente e produto

Sistema de Recompensas

- Prémios de vendas, oportunidades de carreira, aumento salarial e apoio em formações externas
- Os objectivos dos prémios são baseados em QM iguais para os DIM
- Prémios iguais para o mesmo grau de cumprimento do objectivo
- Não há remuneração por comissões

Questão 1.2 - Definir Objectivo (2º Passo)

Objectivo principal

Equilíbrio de *workload* medido em tempo necessário para cobertura dos clientes (diferenças entre os territórios inferiores a 10%)

Objectivo secundário

Equilíbrio potencial de vendas (diferenças entre os territórios inferiores a 10%)

Questão 2.1 - Análise e Mensuração de Dados (2º Passo)

Potencial de Mercado

Critério A, o número de doentes com as patologias com indicação para os medicamentos da HealthPharm - 60%

Critério B, o grau de facilidade com que o médico recebe o DIM - 30%

Critério C, estúdio da carreira do médico - 10%

Potencial de Mercado

Critério A, o número prescrições de medicamentos da HealthPharm - 65%

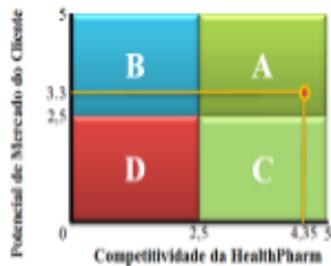
Critério B, líder de opinião - 25%

Critério C, acção da informação transmitida pela HealthPharm - 10%

Questão 2.2 - Análise e Mensuração de Dados (2º Passo)

Potencial de Mercado = $(0,6 * 3) + (0,3 * 5) + (0,1 * 0) = 3,3$

Competitividade = $(0,65 * 5) + (0,25 * 4) + (0,1 * 1) = 4,35$



Questão 3 – Definir Territórios (1º Passo)

Potencial de mercado

$2\ 412\ 945€ + 1\ 219\ 996€ + 3\ 285\ 129€ + 866\ 973€ + 2\ 715\ 974€ = 10\ 501\ 017€$

Workload

Número de clientes com classificação A e B

$16+23+12+16+24+36+9+10+24+30 = 200$

Tempo necessário para efectuar a cobertura de visitas num ciclo de vendas

Tempo p/ Brick 035

$((24 * 2 * 0,9) + (36 * 3 * 0,9) + (52 * 1 * 0,5)) / 9 = 18,49$ dias

Tempo p/ Brick 036

$((9 * 2 * 0,9) + (10 * 3 * 0,9) + (24 * 1 * 0,5)) / 9 = 6,13$ dias

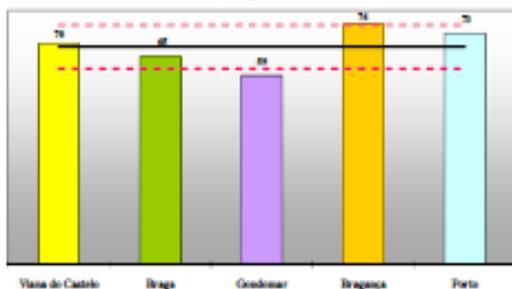
Tempo total

$18,48$ dias + $6,13$ dias = $24,61$ dias, logo são necessários 25 dias

Questão 4.1 – Definir Territórios (1º Passo)

A solução A não cumpre o objectivo primário,

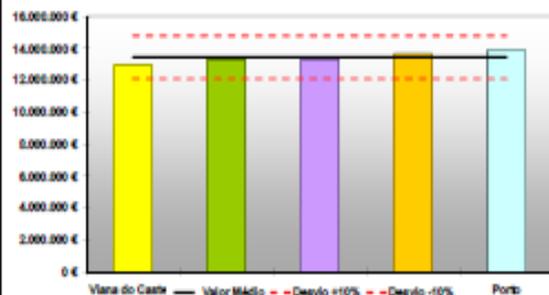
Workload (Dias para Cobertura a 99%)



Questão 4.1 – Definir Territórios (1º Passo)

Apesar de cumprir o objectivo secundário.

Potencial de Mercado (€)



Questão 4.2 – Avaliação e Correção (5º Passo)

A solução **D** cumpre os objetivos

Território	PROFUNDIDADE				WORKLOAD			
	Potencial de vendas (mil)	Desvio (mil)	%	Desvio (%)	Dieta (mil)	Desvio (mil)	%	Desvio (%)
Vila de Castelo	12.502.783,4	-473.581,4	-3,8%	-23%	473	0	0%	0%
Braga	14.676.949,4	1.292.482,4	8,8%	4%	473	0	0%	0%
Gandomar	14.114.009,4	868.451,4	6,1%	3%	473	0	0%	0%
Bragança	12.213.466,4	-1.706.374,4	-14%	-7%	473	0	0%	0%
Ponte	11.502.871,4	-131.385,4	-1,1%	-0,6%	473	0	0%	0%
Desvio Padrão		926.927,2						

No entanto, existem UBCs que não estão adjacentes

Questão 4.2 – Avaliação e Correção (5º Passo)

As soluções **B**, **C** e **E** têm todas um desvio padrão de 2 no 1º objetivo. No entanto, a solução **E** não cumpre o 2º objetivo

Questão 4.2 – Avaliação e Correção (5º Passo)

- A diferença do desvio padrão no 2º objetivo, entre a solução B e C é pouco significativa, 35 737€.
- A escolha é feita pelo valor da ruptura com os clientes

A solução mais adequada é a solução B

Questão 4.3 – Avaliação e Correção (5º Passo)

Ajustes possíveis:

- Aumentar a área de vendas da região norte ou diminuir o ciclo de vendas;
- Diminuir o número de DIMs;
- Aumentar a cobertura de visitas;

Questão 5 – Atribuir Territórios (6º Passo)

Vila de Castelo: Ana Malta
• Objetivos: Relacionamento; Conhecimento do território; Residência; Motivada; Evolução; Não há robes mudar

Bragança: Paula Feres
• Objetivos: Relacionamento, confiança e diferenciação; Conhecimento do território; Residência; Razonável; Não há robes mudar

Gandomar: Hélio Pedro
• Capacidade de esforço e técnica; Bom relacionamento; Experiência; Novos bricks semelhantes; Residência; Motivado

Ponte: Vitorino Cruz
• Exigência do território; Maturidade profissional; Histórico do DIM; Versatilidade; Motivar o DIM; Reter o DIM

Dispensada: Luísa Anjes
• Histórico dos objetivos de vendas; Inadaptada; Falta de esforço; Estagnada; Pouco versátil; Nível técnico inferior aos colegas

Questão 6

HealthPharm

- Maior rentabilidade (+ vendas, - custos); Vantagem competitiva; Maior taxa de retenção dos DIMs
- Visita todos os clientes de valor para a empresa; Maior fidelização dos clientes
- Força de vendas motivada;

Clientes (Médicos)

- Percepção de valor acrescentado; Sentimento de parceria
- Melhores relações (confiança, duradouras e estáveis)
- Maior facilidade de acesso; Maior influência

Força de Vendas

- Taxas de esforço idênticas; Mais igualdade de vidas
- Equidade de oportunidades (prémios, carreira, salário)
- Avaliações mais justas; Maior motivação; Maior vínculo

Ameaças / Problemas

- Ruptura de relacionamento com clientes / perda de vendas
- Expectativas não satisfeitas a 100%
- Dispensa de um DIM / Sentimento de insegurança e injustiça

4 - Ilacões do Caso para a Gestão

Uma vez que a força de vendas representa o normalmente o maior activo de recursos humanos das organizações, têm sido várias as iniciativas ao longo dos últimos anos para aumentar a sua produtividade. A divisão territorial é uma das iniciativas mais importantes, já que tem um impacto directo nas receitas e contribui para a redução de custos. A sua importância é tal que empresas como a GE a incluem nas quatro SFE (Sales Force Effectiveness) prioritárias. Quando se define o esqueleto organizativo da empresa, define-se a estrutura da força de vendas. No entanto, ter uma força de vendas correctamente dimensionada e organizada pelos critérios adequados não é sinónimo de eficácia. É a divisão territorial, adequada às necessidades da empresa, que optimiza a estrutura da força de vendas e os seus recursos.

Enquanto ferramenta de gestão tem sido subaproveitada, causando anualmente elevadas perdas às empresas. É por isso frequente encontrar gestores de vendas sem a noção de quão desequilibrada é a divisão territorial da sua empresa e das perdas causadas. É ainda com elevada frequência que se constata a existência de gestores sem capacidade de identificar desequilíbrios territoriais, causando perdas muito elevadas nos resultados.

Efectuar uma divisão territorial, reestruturá-la ou efectuar ajustes, por mais pequenos que sejam, traz consequências para a força de vendas, clientes e empresa. A análise individual que se segue, mostra-o.

Força de Vendas

O potencial, *workload* e demais características do território influenciam directamente os resultados e esforço dos vendedores.

- **Remunerações:** são afectadas pelos resultados dum vendedor. Exemplo: se houver comissões, territórios de menor potencial podem gerar menos vendas e impedem que os seus vendedores tenham igual oportunidade à dos seus colegas de ganhar dinheiro.
- **Taxa de Esforço:** pode afectar a qualidade de vida do vendedor e as suas remunerações. Exemplo: o sistema de recompensas no mercado farmacêutico não se baseia em comissões, mas em quotas de mercado. Os resultados estão ligados aos níveis de actividade. Para haver equidade em poder atingir os mesmos resultados, as taxas de esforço devem ser equilibradas.

- **Sucesso/Plano de Carreira:** divisões territoriais equilibradas tornam as avaliações de desempenho dos vendedores mais justas, o que permite o seu reconhecimento e influencia a confiança, motivação e remunerações. Em muitas indústrias a progressão na carreira depende do vendedor ter vendas acima da média dos seus pares.
- **Qualidade de Vida:** esforço e deslocações influenciam a qualidade de vida dos vendedores. A boa divisão territorial diminui a desigualdade e leva vendedores a terem bom desempenho.

As consequências da divisão territorial na força de vendas têm reflexo directo na rentabilidade da empresa. Quanto maior for a satisfação de um vendedor, maior é a sua motivação. Um vendedor motivado tem maior capacidade de esforço, maior capacidade de desenvolvimento, pode ter maior qualidade no desempenho das suas funções e está mais comprometido com a empresa. Deste modo, o vendedor tem melhor desempenho nos resultados de vendas, procura reduzir custos, melhorando assim a sua rentabilidade e consequentemente a da empresa.

Clientes

Repete-se: Os clientes querem relações estáveis e duradouras com fornecedores. Nas relações de confiança, ambos trazem valor acrescentado e ambos beneficiam, sabem-no todos. A divisão territorial influencia a criação e manutenção desta relação: se for eficaz, o vendedor e a empresa têm tempo e disponibilidade para satisfazerem as necessidades do cliente. Logo obtêm maior taxa de fidelização, fundamental na actual gestão de vendas. A reestruturação pode também prejudicar o cliente. Traz instabilidade, com efeito negativo nas vendas que normalmente é aproveitado pela concorrência. Pode destruir a confiança pela perda do relacionamento com o vendedor. A divisão territorial deve avaliar estes aspectos.

Empresa

A divisão territorial influencia a força de vendas e os clientes com repercussão directa nos resultados: aumenta vendas (A), reduz custos (B) e consequente aumento de rentabilidade.

A - Factores que aumentam vendas:

- Colocar os vendedores adequados ao território;

- Estabelecer o *workload* ajustado ao território que é um factor crucial para aumentar vendas. Com o *workload* correcto em cada território, o vendedor não tem subcarga, nem sobrecarga de trabalho, podendo abranger todos os clientes de valor para a empresa e ter tempo para prospecção. Logo, a empresa não perde oportunidades de venda, aumenta a cobertura a clientes actuais e potenciais, o que conseqüentemente aumenta as oportunidades de venda. O facto de ter o tempo adequado para cada cliente, aumenta a sua rentabilidade com cada um deles;
- Atribuir responsabilidades: cada vendedor tem um território com clientes definidos sem duplicação de visitas. Estimula o conhecer bem o seu território e delinear estratégias, gerir esforço e integrar outras actividades de vendas e marketing. Define objectivos claros;
- Avaliação e controlo: pode-se determinar com rigor os pontos fortes e fracos do mercado, controlar vendas vs potencial, logo, identificar territórios carentes de acções de maximização.

B - Factores que reduzem custos:

- Reduz os custos de deslocação: principalmente por menor tempo dispendido;
- Reduz custos de marketing: cada território tem análises próprias. Logo, a comunicação é individualizada territorialmente com conseqüente diminuição dos custos que a sua desadequação criaria. Promove visitas a clientes certos, reduzindo custos e possível aumento de vendas;
- Avaliação e controlo: identifica territórios cuja alocação de recursos não seja rentável. Compara resultados de cada vendedor e define os que necessitam ajuda e treino; controla os custos da força de vendas.

Em conclusão, os benefícios da divisão territorial acertada são claros: A empresa aumenta a rentabilidade e melhora a vantagem competitiva, com uma força de vendas eficaz, motivada, com moral elevado e com elevada retenção dos seus vendedores.

5 - Bibliografia

Monografias (livros):

Zoltners, A.A., Sinha, P. e Lorimer, S.E. (2009), *Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance*: AMACOM.

Jobber, D. e Lancaster, G (2009), *Selling and Sales Management*: Pearson Education 8ª edição.

Johnston, M.W. e Marshall G.W. (2008), *Churchill, Ford, Walker's Sales Force Management*: McGraw-Hill 8ª edição.

Stanton, W.J., Spiro, R.L, e Rich, G.A. (2008), *Management of a Sales Force*; McGraw-Hill 12ª edição.

Cheverton, P. (2008), *Key Account Management, Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*: Kogan Page 4ª Edição

Justino, L (2007) *Direcção Comercial*: Lidel Edições Técnicas Lda.

Cron, W.L. e DeCarlo, T.E. (2006), *Dalrymple's Sales Management*: John Wiley & Sons 9ª edição.

Schwartz, M. (2006), *Fundamentals of Sales Management for the Newly Appointed Sales Manager*: AMACOM.

Calvin, R.J (2004), *Sales Management*: McGraw-Hill 2ª edição.

Zoltners, A.A., Sinha, P. e Lorimer, S.E. (2004), *Sales Force Design for Strategic Advantage*: Palgrave Macmillan.

Zoltners, A.A., Sinha, P. e Zoltners, G.A. (2001), *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance*: AMACOM.

Periódicos científicos:

Zoltners, A.A. e Sinha, P. (2004), Sales Territory Design: Thirty Years of Modeling and Implementation. *Marketing Science Vol. 24, No. 3, summer 2005, pp. 313–331.*

Smith, K., Jones, E. e Blair, E. (2000), Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment. *Journal of Personal Selling & Sales Management Vol. 20, No. 4, Fall 2000, pp. 215-226.*

Darmon, R.Y. (2000), Optimal Conditions for sales force equitable compensation. *OR Spektrum No. 22, Springer-Verlag 2000, pp. 35-57.*

Zoltners, A.A. e Lorimer, S.E. (2000) Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity tool. *The Journal of Personal Selling & Sales Management; Summer 2000; 20; 3; pg. 139.*

Working Papers:

Rajagopal (2007), Administration of Sales Force Tasks under Field Conditions: *Working Paper #2007-MKT-04, Monterrey Institute of Technology and Higher Education, ITESM, Department of Marketing, Business Division.*

Referências não publicadas tiradas da Internet:

Warner, M.(2008), Eyes on Sales - How To Define Winning Sales Territories in 5 Steps, in http://www.eyesonsales.com/content/article/how_to_define_winning_sales_territories_in_5_steps

Bibliografia consultada:

Monografias (livros):

Longino, E (2007), *Sales Management Control, Territory Design, Sales Force Performance, and Sales Organizational Effectiveness in the Pharmaceutical Industry:* Dissertation.com

Mehrotra, V. (2007), *Essentials Of Pharmaceutical Sales Management*: CAMBRIDGE. UNIVERSITY PRESS INDIA PVT. LTD.

Bilhim, J.A.F., (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*: Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas 4ª Edição Revista.

Cunha, M.P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Cunha, M.P. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*: RH 6ª Edição Revista e Aumentada.

Hair, J.F. (2009), *Sales Management Building Customer Relationships And Partnerships*: CENGAGE LEARNING, INC.

Moussali, C. (2006), *Vault career guide to pharmaceutical sales & marketing*: Vault Inc.

Periódicos científicos:

Grant, K., Cravens, D. (1999), Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study. *European Journal of Marketing*, Volume 33, Numbers 9-10, 1999, pp. 945-957(13).

Babakus, E., Grant, K., Cravens, D., Ingram, T.N., LaForge, R.W. (1995), Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing* No. 13, pp. 345-363.

Fenton, D., Albers, J.A. (2007), Leveraging Knowledge in the Sales Force of a Pharmaceutical Company. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 8, No. 4, December 2007.

Referências não publicadas tiradas da Internet:

Infarmed, in <http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED>

Netfarma Farmácia, Tutela recuou na liberalização das margens dos medicamentos por temer rupturas de stock, in

http://farmacia.netfarma.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3553&Itemid=49

Jornal Público, Ministério da Saúde anuncia auditoria sobre aumento da despesa com medicamentos em ambulatório, in http://www.publico.pt/Sociedade/ministerio-da-saude-anuncia-auditoria-sobre-aumento-da-despesa-com-medicamentos-em-ambulatorio_1347411

Jornal Expresso, Serviço Nacional de Saúde triplica saldo negativo, in

<http://aeiou.expresso.pt/servico-nacional-de-saude-triplica-saldo-negativo=f551586>

Agência Financeira, Genéricos mais baratos: alguns ficam a metade do preço, in

<http://www.agenciafinanceira.iol.pt/economia/genericos-medicamentos-farmacia-saude-agencia-financeira-comprimidos/1181619-1730.html>

Portal da Saúde, Intervenção do Ministro da Saúde no encerramento da 10.^a Conferência Nacional de Economia da Saúde, Lisboa - 24.11.2007, in

<http://www.portaldasaude.pt/portal/conteudos/a+saude+em+portugal/ministerio/comunicacao/discursos+e+intervencoes/arquivo/x+cnes.htm>

Eurostat, in <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Tech4T, in <http://www.tech4t.co.uk/>

Welzman, in <http://www.mapping-territory.com/?gclid=CNu6w9mf-ACFVOZ2Aod9imhnw>

Sales Force Management, Workload Method, in

<http://salesforcemanagement.blogspot.com/2007/12/workload-method-sales-force.html>

Sales Force Management, Sales Potential, in

<http://salesforcemanagement.blogspot.com/2007/12/sales-potential-sales-force-management.html>

Sales Force Management, Sales Force Size - Sales Force Management Software, in <http://salesforcemanagement.blogspot.com/2007/12/sales-force-size-sales-force-management.html>

Sales Force Management, Incremental Method - Sales Force Management Software, in <http://salesforcemanagement.blogspot.com/2007/12/incremental-method-sales-force.html>

Sales Force Management, Sales Territories - SFA Software, in <http://salesforcemanagement.blogspot.com/2007/12/sales-territories-sfa-software.html>