

Lacticínios **VIGOR**
Reorganização empresarial baseada no
Key Account Management

José Ulisses Lemos Pires Ribeiro Braga

Projecto Empresa
Mestrado em Marketing

Orientador:
Professor Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Dezembro 2011

Sumário

O Projecto Empresa descrito foi desenvolvido na Lacticínios Vigor, uma Direcção Comercial com produtos e segmentos específicos a seu cargo, dentro do vasto universo de marcas do Grupo Lactogal. A sua incorporação no Grupo acarretou uma mudança de lógica de gestão do negócio, de grau de cobertura do mercado nacional, de práticas implementadas de gestão de clientes, de categorias de produtos a gerir, de objectivos a atingir, em suma, de uma nova missão. Na perspectiva de uma possível integração total no Grupo, a Vigor tem a necessidade fundamental de obter bons índices de crescimento e performance na gestão do seu portfolio de clientes.

A Vigor foi adaptando a sua estrutura comercial às necessidades dos mercados em que actua, sem criar um modelo organizativo interno assente no seu universo de clientes. Apesar de ser uma empresa que hoje utiliza práticas de *Key Account Management* (KAM) na gestão dos seus clientes com maiores índices de centralização operacional, fá-lo apenas através dum colaborador, não existindo *Key Account Managers* na sua estrutura.

Foi elaborado um diagnóstico situacional à envolvente externa e organização interna da Vigor, de forma a medir os seus reais níveis de orientação para o cliente. Assim, tornou-se possível propor uma solução de reorganização comercial baseada num programa KAM, que permite identificar os clientes com capacidades para assegurar o futuro da Vigor e delinear estratégias de gestão e relacionamento com os mesmos.

A execução deste projecto tem por objectivo fornecer uma ferramenta útil à Direcção Comercial Vigor e Administração do Grupo Lactogal.

Palavras-chave: Orientação para o cliente, Gestão de “contas-chave”, Gestão de relacionamentos, Estrutura Comercial.

JEL classification: D21; D46; L21; L22; L25; L52; L81; M12; M51; M52

Abstract

The presented Project was developed in Laticínios Vigor, a Commercial Department with specific products and segments within the vast universe of brands represented by the Group Lactogal. Its incorporation within the Group led a change on its business approach, increased size of relevant market, customer management's implemented practices, product categories to be managed, targets to meet and goals to achieve, in a word, a new mission. Aiming to fully integrate within the Group, Vigor has the fundamental need for high growth rates and performance levels in managing their customers' portfolio.

Vigor has been adapting its structure to the markets commercial's needs, without creating an organizational model based on its customers' portfolio. Despite being a company that currently uses Key Account Management (KAM) practices in managing their customers with higher levels of operational centralization, it does so only through one single employee, i.e., there are no Key Account Managers in the Sales Structure.

A situational diagnosis of Vigor's external environment and internal organization will reveal the actual scope of market orientation. As a result, it became possible to propose a solution containing a department reorganization based on a KAM model, which allows the company to identify customers with capabilities to ensure Vigor's future and outline management and relationship strategies with them.

The principle of this project is to provide a useful tool to Vigor's Commercial Department and Lactogal's Board of Administration.

Key-words: Market Orientation, Key Account Management, Relationship Management, Sales Structure

JEL classification: D21; D46; L21; L22; L25; L52; L81; M12; M51; M52

Agradecimentos

Foi ainda durante o mestrado executivo, durante a frequência do módulo de *Key Account Management and Planning* que me surgiu a ideia de elaborar um Projecto Empresa desta natureza acerca da Lacticínios Vigor, empresa em que desempenho a função de Supervisor do canal moderno. Este projecto deu-me a oportunidade de trabalhar, pensar e relacionar conceitos das mais diversas áreas, com colegas da Vigor, clientes, colegas do ISCTE, familiares e amigos em geral. A todos estes, deixo aqui os meus agradecimentos:

Ao **Professor Pedro Ferreira**, meu orientador, professor e “primeiro chefe”, sem o qual este Projecto não seria possível, por incansavelmente me apontar o caminho, questionando e simplificando,

À minha supervisora directa, **Telma Monteiro** pela constante ajuda ao longo de todo o projecto com disponibilidade total, sugestões de análises e visão própria do negócio,

À **equipa de supervisores** da Vigor do canal moderno a que pertenço, por todo o apoio prestado sempre que necessário,

Aos restantes supervisores, distribuidores e clientes Vigor que se disponibilizaram para partilhar opiniões e esclarecimentos acerca do funcionamento da empresa e do mercado,

Ao Director Comercial da Vigor, departamento de Recursos Humanos e departamento de Marketing da Lactogal pela informação disponibilizada,

À **minha família e amigos** pela inesgotável paciência, e pelo tempo que “nos roubei”.

À **minha Avó**, “aquela máquina”.

À **Sara**, sempre comigo.

Índice	Pág.
Sumário	II
Abstract	III
Agradecimentos	IV
Índice de Gráficos, Figuras e Tabelas	VI
1. Sumário Executivo	1
2. Contextualização da problemática Vigor / Lactogal	4
3. Revisão da Literatura	5
4. Quadro Conceptual	20
5. Métodos de recolha e análise de dados	22
6. Análise situacional	24
6.1. Mercado dos lacticínios	24
6.2. Evolução do sector	26
6.2.1. Estrutura de consumo	26
6.2.2. Política Agrícola Comum	28
6.2.3. Grande Distribuição	29
6.2.4. O consumidor final	33
6.3. O Grupo Lactogal	35
6.4. Diagnóstico Vigor	38
6.4.1. Evolução histórica e realidade actual	38
6.4.2. Organização comercial e gestão de contas	41
6.4.3. Análise de portfólio de clientes	46
6.4.3.1. Canal moderno	47
6.4.3.2. Canal tradicional	52
6.4.4. Rede de Distribuição	53
6.5. SWOT Vigor	56
7. Implementação do programa KAM	57
8. Conclusões e limitações	67
9. Bibliografia	70
10. Anexos	75

Índice de Gráficos, Figuras e Tabelas Pág.

Gráficos

Gráfico 1: Evolução do mercado do grande consumo 2008-2010	29
Gráfico 2: Evolução da quota das MDD + PP no mercado	30
Gráfico 3: Evolução da quota de MDD+PP na alimentação por área	30
Gráfico 4: Evolução do preço do leite ao produtor em 2009 e 2010	32
Gráfico 5: Variação de vendas da Distribuição Moderna 2008 – 2010	33
Gráfico 6: Variação de valor de vendas por formato de retalho	34
Gráfico 7: Peso dos diferentes formatos de retalho no mercado	34
Gráfico 8: Percentual do valor de vendas do Grupo por empresa	36
Gráfico 9: Evolução do valor de vendas do Grupo Lactogal (2007-2010)	36
Gráfico 10: Volume de negócios (%) do Grupo Lactogal por categoria de produto	37

Figuras

Figura 1: Matriz de classificação de fornecedores	13
Figura 2: Matriz KAISM	15
Figura 3: Resultado de estudo “ <i>Life styles survey 2010</i> ”	34
Figura 4: Composição do Grupo Lactogal	36
Figura 5: Figura carismática do leiteiro na década de 50	38
Figura 6: Referências de litro da gama Vigor	39
Figura 7: Nova linha de Batidos Vigor	39

Figura 8: Outras marcas comercializadas pela Laticínios Vigor	40
Figura 9: Organograma de funções da estrutura Vigor	41
Figura 10: Organograma do departamento comercial Vigor	43
Figura 11: Matriz SWOT Vigor	56
Figura 12: Segmentação de clientes da Vigor	58
Figura 13: Matriz KAISM dos clientes Vigor	59
Figura 14: Estratégias de relacionamentos por cliente	61
Figura 15: Nova estrutura comercial do canal moderno	62
Figura 16: Tipologias de equipa de distribuição	63
Figura 17: Novo organograma do departamento comercial Vigor	64
Figura 18: Perfil dos diferentes <i>Key Account Managers</i>	65
Figura 19: Tipos de recrutamento, vantagens e desvantagens	66
 <u>Tabelas</u>	
Tabela 1: Evolução da recolha de leite e obtenção de produtos derivados 2008-2010	24
Tabela 2: Valores de vendas por canal e por categoria de produto	46
Tabela 3: Evolução de pesos de canal no volume e valor de vendas total da empresa	47
Tabela 4: Evolução de vendas do canal moderno	47
Tabela 5: Valor de vendas por cadeia de distribuição do canal moderno	48
Tabela 6: Vendas em volume e valor do canal tradicional por clientes	52

1. Sumário Executivo

O Projecto Empresa aqui exposto é desenvolvido numa empresa que actua há 60 anos no mercado dos lacticínios portugueses, a Lacticínios Vigor. Esta, ainda que de forma regional, foi evoluindo ao longo da sua história de braço dado com a cultura portuguesa, ancorada aos seus consumidores fiéis ao “quarto Vigor”. Contudo, em 2000, o modelo de gestão do seu negócio deixou de se enquadrar num mercado cada vez mais nacional e a empresa foi incorporada no Grupo Lactogal. A partir daqui a realidade do seu negócio mudou, ganhando distribuição nacional, actuando noutros mercados, comercializando outros produtos e desempenhando uma nova missão. A sua estrutura comercial foi-se adaptando aos seus mercados, com práticas de gestão de clientes diferenciadas consoante o seu canal de distribuição, mas não foi construída com base no seu portfolio de clientes, nem nas suas formas de operar no mercado.

O Grupo Lactogal tem uma posição bastante consolidada no mercado dos lacticínios portugueses sendo o responsável pela recolha de sensivelmente 2/3 do leite cru nacional, mas a época de contenção de custos em que vivemos, conjugada com as alterações na estrutura do consumo de leite, na Política Agrícola Comum e sobretudo no mercado da distribuição, faz com que naturalmente tenha a necessidade de otimizar os recursos das diferentes empresas do Grupo. Com esta perspectiva de integração de departamentos no seio da empresa, torna-se fulcral para a Vigor, que é hoje apenas um departamento comercial, demonstrar que gere o seu universo de clientes da forma mais eficiente possível, aproveitando todo o seu potencial.

As metodologias de gestão de clientes da Vigor têm evoluído bastante nos últimos anos, sendo alguns deles geridos hoje com práticas de *Key Account Management*, devido ao seu nível de centralização. No entanto, a sua estrutura não assenta ainda num modelo KAM. As competências KAM da empresa são depositadas no responsável do canal moderno, não existindo a figura do *Key Account Manager* (KAManager).

Assim, o objectivo do projecto apresentado é fazer uma proposta de reorganização do departamento comercial da Vigor, ao abrigo de um modelo assente no *Key Account Management*, consoante os níveis de orientação para o cliente demonstrados e desejados para a empresa. Estes afectam diversas variáveis de performance da empresa e da força

de vendas e serão medidos através de um diagnóstico efectuado à Vigor e de análises à performance dos seus colaboradores com mais responsabilidades e grau de interacção com os clientes.

Os níveis de orientação para o cliente pretendidos para a empresa serão reflectidos nos objectivos estipulados para a implementação do novo modelo organizacional de vendas. A construção de um modelo KAM baseia-se no portfolio dos clientes da empresa em questão. Desta forma, o seu primeiro passo passa inevitavelmente por uma segmentação de todos os tipos de cliente consoante as suas atitudes, comportamentos e necessidades. Os segmentos serão definidos de acordo com o perfil de compra e forma de operar no mercado de cada um deles, podendo assim ser geridos e abordados comercialmente de forma semelhante.

Seguidamente há que definir prioridades na alocação de recursos da empresa, principalmente nos recursos de relação, distinguindo quais os clientes estratégicos, tácticos e transaccionais para a Vigor. Esta distinção é expressa através de uma matriz KAISM (*Key Account Identification and Selection Matrix*), que contém um eixo que mede a força relativa do fornecedor na sua relação comercial com o cliente, e outro que calcula os níveis de atractividade do cliente para o fornecedor. Estas variáveis são avaliadas numa escala de 1 a 4 e contêm critérios como capacidade de cobertura do mercado, níveis de rentabilidade, características dos lineares, peso do cliente na empresa, sortido adoptado ou evolução de vendas, que são devidamente relevantes consoante a sua ponderação atribuída. Assim, ficam expostos os *Key Accounts* (KAs) da Vigor, que não são mais do que os clientes de mercados *business-to-business* (B-2-B) considerados como estratégicos para garantir um crescimento sustentado no futuro da empresa.

Diferentes tipologias de cliente exigem diferentes estratégias de relacionamento. A sua definição constitui o terceiro passo da construção do modelo KAM, e atribui modelos de relacionamento *Pré-KAM* para clientes transaccionais, *Early-KAM* ou *Mid-KAM* para clientes tácticos e *Partnership-KAM* ou *Synergic-KAM* para clientes estratégicos.

Com os clientes da empresa agrupados em segmentos, com os *Key Accounts* identificados e respectivas estratégias de relacionamento definidas para cada um deles, é

possível passar à fase seguinte. Os *outputs* retirados destas análises podem ser relacionados com os aspectos diagnosticados que determinam os níveis de orientação da empresa para o cliente e poderá definir-se uma nova estrutura comercial. A forma de reorganização adequada terá em conta os problemas diagnosticados no departamento comercial e basear-se-á nas necessidades de acompanhamento dos clientes por *Key Account Managers* e *Account Managers*.

Por fim, será forçoso compilar as competências e definir o perfil de cada *KAManager*, tal como a sua taxa de esforço / tempo dispendido na gestão dos KAs, de acordo as características de gestão do ou dos *Key Accounts* a seu cargo, tal como estabelecer a forma ideal de recrutar e seleccionar pessoas para a função.

Esta nova organização comercial e forma de gestão do portfolio de clientes pretende que os clientes essenciais para o futuro Vigor sejam facilmente identificáveis e apresentem índices de crescimento e performance pelo menos equivalentes aos dos clientes estratégicos da Lactogal.

Assim, será possível demonstrar como o leite pasteurizado é um segmento específico de produtos que deve ser gerido com práticas próprias, por quem melhor as conhece, a Vigor. Apenas uma gestão de clientes, com bons indicadores, e uma irrepreensível performance de actuação no mercado, podem demonstrar ao Grupo que uma integração do departamento comercial Vigor na força de vendas da Lactogal trará inevitavelmente avultados custos de relação e transacção.

"I was to learn later in life that we tend to meet any new situation by reorganizing: and a wonderful method it can be for creating the illusion of progress, while producing confusion, inefficiency and demoralization."

Caius Petronius - Roman Consul, 66 D.C.

2. Contextualização da problemática Vigor / Lactogal

A Lactogal, Produtos Alimentares S.A., é uma empresa agro-alimentar portuguesa especializada em lacticínios e seus derivados, fundada em 1996 pela AGROS, LACTICOOP e PROLEITE / MIMOSA S.A., cujo propósito é produzir e comercializar, nos mercados nacional e internacional, lacticínios e outros bens alimentares através de um vasto portfolio de marcas. Tendo em vista a prossecução de parte da sua visão, de consolidar a liderança reforçando a sua posição nos mercados em que já opera, a Lactogal adquiriu a Lacticínios Vigor S.A. em Fevereiro de 2000.

A Vigor sofreu um forte impacto inicial na sua estrutura e forma de actuar no mercado. A produção do leite pasteurizado foi sendo progressivamente deslocalizada da sua histórica fábrica de Odrinhas (Sintra) para as instalações do Grupo Lactogal no Norte do país e a empresa foi integrada quase na sua totalidade. Para além da produção, funciona actualmente com serviços partilhados nas áreas de recursos humanos, serviços administrativos e financeiros, sistemas de informação, marketing, logística e trade marketing. De um total de 2397 efectivos do Grupo Lactogal, a Vigor tem hoje 138 colaboradores que reportam a um Departamento Comercial independente, onde está incluída uma rede de distribuição própria.

A sua missão foi redefinida passando agora a distribuir e comercializar, em exclusivo, todas as marcas de leite pasteurizado do Grupo, comercializar novas marcas de outras categorias no canal moderno, e distribuir e comercializar produtos de marcas Lactogal no canal Horeca (Hotéis, Restaurantes e Cafés), em zonas geográficas pré-definidas.

Esta abrupta mudança de lógica e realidade comercial exige alterações na estrutura organizacional da empresa tal como na forma de abordar o mercado. Sob uma possível integração futura do Departamento Comercial Vigor no universo Lactogal, a Vigor foi adaptando os seus quadros às necessidades da empresa sem nunca fazer uma reforma estrutural de fundo.

Assim sendo, este Projecto visa reorganizar o departamento comercial da Vigor, de forma a facilitar o ajustamento aos mercados em que actua, através da implementação de um programa de *Key Account Management*, alavancando assim os níveis de orientação para os seus clientes.

3. Revisão da Literatura

Ao se analisar como uma empresa se prepara para as necessidades dos mercados em que actua através dos seus processos, da sua estrutura comercial e de distribuição, tal como da organização das actividades principais dos seus quadros com maiores responsabilidades perante o seu portfolio de clientes, é possível retirar diversos tipos de *outputs*. Estes constituem um diagnóstico situacional que permite apurar em que grau e de que forma uma empresa é **orientada para o cliente e para o mercado**.

Ser orientado para o cliente / mercado é um tema pouco pacífico amplamente discutido, tanto na literatura académica como no seio do mundo empresarial, sobretudo nas dimensões de curto e longo prazo. Stanley F. Slater e John C. Narver (1998) fazem uma distinção entre estes dois conceitos dizendo tratar-se de duas filosofias com níveis de compreensão de mercado diferentes. Enquanto a **orientação para o cliente** é vista como uma fórmula de sucesso apenas para mercados estáveis e com envoltentes previsíveis, sem estímulos suficientes para uma inovação que produza vantagens competitivas, a **orientação para o mercado** permite descobrir necessidades escondidas e mercados inexplorados, o que determina a alocação de recursos nos mercados mais receptivos à inovação e sustenta vantagens competitivas em todos os mercados onde se actua.

No entanto, esta distinção não necessariamente consensual, nem sempre esteve presente na evolução do conceito de orientação para o mercado, inicialmente vista nos anos 50 como a operacionalização do conceito de marketing. Posteriormente, já na década de 70, nasce o conceito de **orientação para o mercado individual**, focado na força de vendas, que complementado nos anos 80 com o conceito de **marketing relacional**, faz com que esta seja medida em índices de confiança e satisfação.

Em 1982, Robert Saxe e Barton Weitz criaram uma escala chamada SOCO (“selling orientation – customer orientation”) de forma a medir os níveis de orientação para o cliente demonstrados pelos elementos da força de vendas. Demonstraram como os clientes com relações de confiança e longo prazo, que se deparam com novos e complexos problemas e desafios, estão muito mais receptivos a abordagens orientadas para o cliente dos seus fornecedores. Neste artigo provam também como a correlação

entre orientação para o cliente e performance apenas é positiva e significativa para forças de vendas com elevados índices de relação e capacidade de entreatajuda, mas foi a partir da década de 90 que começaram a surgir estudos que relacionam os níveis de orientação para o mercado ou para o cliente (a perspectiva e denominação variam consoante o autor) com as mais diversas **variáveis de performance** das forças de vendas e da organização em geral. Scott W. Kelley (1992) afirma que, tanto o **clima da empresa** (percepções dos seus colaboradores sobre as características da empresa) como o **commitment organizacional** (grau de identificação de um trabalhador com a envolvente da sua empresa), têm um impacto positivo nos níveis de orientação para o cliente. É defendido também que o processo de **socialização organizacional** serve para passar valores da empresa e deve ser distribuído aos trabalhadores através de avaliações de performances, manuais da empresa, *mentoring*, treino “*on-the-job*”, programas de orientação e pré-avaliações realistas das funções para que sejam criados maiores índices de satisfação no trabalho, potenciando uma maior orientação para o cliente. Donavan et al (2004) desmentem o anterior provando que, para além da **orientação para o cliente individual** ter impacto na performance da força de vendas, tem também noutras variáveis afectas ao trabalhador e aumenta consoante o tempo dispendido com o cliente, ou seja, maior orientação para o cliente gera maior **satisfação no trabalho** e **commitment organizacional** e não o contrário, defendido anteriormente por Kelley.

Em 1990, Stanley F. Slater e John C. Narver criaram uma medida de orientação de mercado baseada em comportamentos de orientação para o cliente, orientação competitiva e coordenação inter-funcional. Foi encontrada uma forte relação entre **orientação para o mercado e rentabilidade de negócio** mas num estudo de Jaworski e Kohli (1992) essa mesma relação não foi encontrada, o que demonstrava tratar-se de uma relação dependente do tipo de negócio em questão. Assim, os autores efectuaram um estudo semelhante (2000) usando amostras de vários negócios e diferentes tipos de avaliação da orientação para o mercado dos respondentes de forma a evitar enviesamentos. Este estudo veio demonstrar de forma mais sustentada a relação entre as duas variáveis, tal como o de S. Singh e A. Ranchhod (2004) onde ficou provada a relação entre a performance de negócio e a orientação para o cliente, tal como entre a performance de negócio e orientação competitiva, mediante a posição competitiva da empresa no mercado.

No entanto, esta visão não é partilhada por todos, havendo autores que defendem que factores culturais da empresa trazem vantagens competitivas mas não influenciam directamente a performance de negócio. Tomas et al (2005), por exemplo, não conseguem associar directamente a orientação para o mercado e as actividades de processamento de informação de mercado com a performance de negócio, mas conseguem fazê-lo com a capacidade de resposta das empresas que tem, por sua vez, impacto na performance de negócio. Lings e Greenley (2009) vão ainda mais longe, defendendo que a orientação para o mercado é um conjunto de comportamentos que representa a implementação do conceito de marketing ou seja, representa a capacidade de resposta à informação transmitida pelo mercado. Assim, existe **orientação para o mercado interna e externa**, sendo que a primeira é causadora da segunda e origina também maior motivação da força de vendas que, por sua vez, gera maior satisfação dos clientes e maior rentabilidade de negócio. Apesar do vasto leque de opiniões, por vezes até contraditórias, há algo de consensual: o papel essencial da força de vendas nesta larga panóplia de variáveis. Depois de terem provado a ligação entre **orientação para o cliente da empresa** e **orientação para o cliente da força de vendas**, tal como desta última com a **performance de vendas**, Cross et al (2006) defendem que o investimento das empresas em transmitir aos seus clientes confiança, compromisso, criação de valor e compreensão das suas necessidades é em vão, se não englobar a força de vendas. Ou seja, o que afecta a performance de vendas é exclusivamente a orientação para o cliente da própria força de vendas.

Contudo, tanto uma empresa na sua totalidade como a sua força de vendas, não têm de saber apenas ser orientadas para os clientes mas para os clientes certos. É necessário identificar quem são os **clientes chave** (*Global Accounts* ou *Key Accounts –KA*), definidos por McDonald, Millman e Rogers (1996) como clientes de mercados B-2-B considerados como estratégicos para o seu fornecedor. Ou seja, estes não são apenas activos valiosos do presente mas sim investimentos do fornecedor no seu próprio futuro, o que faz com que se denominem *Key Accounts* e não *Key Customers* (Cheverton, 2008). A atractividade do cliente é medida não apenas pelo seu volume mas também rentabilidade, potencial de crescimento e tipo de parceria pretendida.

De acordo com Gosselin e Henne (2000), o grau de importância de cada cliente varia consoante a sua margem de lucro, segmento de mercado, imagem no mercado e capacidade de inovação. Estes defendem também que, quando os fornecedores passam a ter importância estratégica para tais clientes e estes aceitam também desenvolver uma relação estratégica de longo prazo, evoluem de *Key Account* para *Strategic Account*. Os autores vêem o *Key Account Management* como um tipo de aliança estratégica onde a mudança estrutural depende da racionalização da base de fornecimento. Os académicos estudam o KAM como uma forma de implementar relações de longo prazo em mercados B-2-B devido à sua capacidade em criar barreiras à entrada e reduzir a concorrência, sendo um desenvolvimento da orientação para o cliente e do marketing relacional. Marketing relacional diz respeito a venda relacional e compra relacional, o que faz com que o conceito de KAM se altere constantemente e tenha passado de uma perspectiva de venda para uma de criação de valor. Assim, o KAM é visto como um programa de gestão associado ao marketing relacional entre fornecedores e clientes específicos, cuja implementação deriva do marketing estratégico (Wengler et al, 2005).

O conceito de KAM surgiu nos anos 70 porque diversos meios envolventes estimularam as empresas a vender os seus produtos a uma base limitada de clientes de grande volume através da concentração de compras, da pressão para melhoria de serviço, da dispersão geográfica dos compradores, do desejo de vender soluções e não produtos, da pressão para o desenvolvimento de parcerias e exploração da posição estratégica negocial por parte dos clientes de forma a reduzir preços de compra (Capon, 2001). Aquando da sua génese, foram desenvolvidas duas abordagens distintas. Uma baseada nas táticas de vendas operacionais (de curto prazo), o *Key Account Selling* (KAS), e outra nos objectivos estratégicos e relações de longo prazo com os clientes KA, o *Key Account Management*, cujo desenvolvimento derivou da estrutura de clientes de mercados industriais, da necessidade de protecção da base de clientes das investidas concorrenciais, de redução do número de fornecedores, da organização de clientes importantes e da consolidação industrial. Através da teoria baseada nas competências podemos distinguir facilmente KAS de KAM. Enquanto o KAS corresponde ao processo de criação e captação de valor imediato, o KAM está relacionado com o lado estratégico da teoria e corresponde à construção e alavancagem de competências, ou seja, o KAS acaba por fazer parte do KAM.

Em 1996, Millman e Wilson defendem que o KAM deve ser visto como uma **actividade de construção de competências** perto da função geral da gestão ou marketing e não exclusivamente de vendas, ou seja, enquanto a componente operacional de vendas for a principal tónica, não há verdadeiramente KAM (McDonald, 2000). No mesmo artigo, os autores descrevem a definição de KAM pelo “Sales Qualification Board” (1995) como o processo de gestão que visa alcançar o nível óptimo de negócio de um grupo seleccionado de KAs que contribuem ou têm potencial de contribuição para o cumprimento de objectivos presentes e futuros da organização. McDonald, Millman e Rogers (1997), dizem tratar-se da evolução do marketing relacional focado no cliente em mercados B-2-B, com influências de áreas como marketing industrial, comportamento de compra organizacional, gestão de vendas, gestão de compras e logística, tornando-se uma abordagem adoptada por empresas vendedoras de forma a identificar um portfolio de contas chave óptimo, podendo proporcionar-lhes de forma contínua, produtos e serviços talhados para as suas necessidades. Assim sendo, o KAM é uma forma de implementar uma estratégia de venda relacional, criar valor para o cliente, ter maior coordenação interna e melhorar os níveis de competitividade da empresa mas também é visto por alguns apenas como uma forma de criação de barreiras à saída de clientes e de imposição de novos custos (Pardo et al, 2009).

De acordo com Homburg et al (2002), existem quatro dimensões de variáveis do KAM:

- Actividades – as actividades são medidas em função da diferença entre estas e as aplicadas a clientes normais (*intensidade de actividade*), e se a sua origem vem de dentro da empresa (*proactividade de actividade*);
- Intervenientes – actores especializados que podem funcionar através de equipas (*grau de equipa*) e que devem também pertencer à gestão de topo (*envolvimento de chefias*);
- Recursos – os recursos que derivam da cultura e clima da empresa determinam níveis de *commitment* individuais das equipas de vendas com os objectivos e com os outros (*espírito de corpo do centro de vendas*);
- Grau de formalização – até que ponto o tratamento específico dado a clientes chave é determinado por regras e procedimentos *standard*.

A eficiência do KAM é ainda fortemente influenciada por outras variáveis como a posição do *KAManager* na empresa, o tempo dispendido em KA *versus Accounts* normais, o tempo dispendido em coordenação interna *versus* coordenação de clientes, o número de contas sob a responsabilidade do *KAManager*, ou seja, pela forma como os KAs são geridos. Por outro lado, os resultados ao nível da organização como a performance de vendas, adaptabilidade ao mercado e rentabilidade podem ser explicados por muitos outros factores para além do KAM (Homburg et al, 2002).

Segundo Cheverton (2008), em última instância, os objectivos do KAM são gerir o futuro, adquirir vantagem competitiva e, se possível, o estatuto de *Key Supplier*. Para tal, o cliente tem de avaliar a potencial criação de valor do fornecedor e precisa de ter em conta dois tipos de risco: de que o fornecedor deixe de ser competitivo na produção do bem específico e de que a dependência perante o fornecedor desencadeie comportamentos oportunistas da sua parte. O fornecedor pode criar valor para o cliente de várias formas, mas fá-lo essencialmente através da relação comercial, onde a criação de valor tem funções directas como lucro, volume e salvaguarda (garantia de receitas de um cliente através de cláusulas contratuais) e indirectas como mercado (possibilidade de conquista de novos clientes pelo impacto da obtenção de um específico), vigilância (informação de mercado obtida através de um cliente) e inovação (Moller e Torronen, 2001).

A criação de valor é academicamente vista como a base fundamental de todas as actividades de marketing (Holbrook, 1994) e a razão de ser de relações colaborativas (Anderson, 1995). Gronroos (1997) define o valor percebido pelo cliente como a solução apresentada somada aos serviços adicionais do fornecedor, dividido pela soma do preço e dos custos de relacionamento. A criação de valor num contexto KAM foca-se nos benefícios e sacrifícios gerados na relação com os KAs. De acordo com Pardo et al (2005 e 2009), o valor KAM pode ser visto de acordo com três perspectivas diferentes:

- Valor da troca – O valor tem origem em actividades desenvolvidas pelo fornecedor e é consumido pelo KA. Está ligado à perspectiva de marketing de valor KAM onde se retêm e desenvolvem estrategicamente os relacionamentos com os KAs. Contém elementos como comunicação simplificada e coordenada,

integração internacional de actividades, oferta ajustada e customizada, serviços individualizados e adaptáveis às necessidades, melhor capacidade de resposta, maiores índices de confiança, unificação de preços, adaptação do estilo de venda, fidelidade do cliente e benefícios da rede de fornecimento.

- Valor de propriedade – Este valor é criado e obtido pelo fornecedor que cria actividades KAM para seu próprio benefício de eficiência e eficácia (o cliente pode nem saber que é KA de um programa KAM). A ênfase é dada à concentração de equipas de vendas, comunicação nas equipas *Account*, obtenção e processamento de informação recolhida no KA, processos de venda e gestão de KAs, melhor utilidade de inventários (Weilbaker e Weeks, 1997), criação de barreiras à saída para os KAs, aumento do volume e rentabilidade de vendas e maior poder negocial em relação aos KAs.
- Valor relacional – É o valor produzido pela relação com o KA que é distribuído a ambas as partes (Ritter e Ford, 2004) de acordo com as características da relação, como o poder negocial relativo. Este aspecto do valor está normalmente ligado ao desenvolvimento conjunto de novos produtos, melhor comunicação, partilha de informação, planeamento sinérgico e estabilização de preços, o que provoca uma redução mútua de risco.

O tradicional modelo organizacional de vendas dá ênfase ao valor de propriedade enquanto o modelo tradicional de marketing enfatiza o valor da troca (Pardo et al, 2009). Diferentes estratégias de valor KAM podem ser adoptadas de acordo com o *focus* do valor pretendido pelo fornecedor que tem de estar em consonância com a orientação do KA (Pardo et al, 2005). O valor a calcular é o **valor incremental** para a empresa e para os seus KAs, o que se faz a mais por uns do que por outros (Shapiro e Moriarty 1980), que varia consoante a intensidade de actividade (Homburg, Workman e Jensen, 2002).

Para os fornecedores, as dimensões de valor que resultam em maior rentabilidade são a imagem no mercado, a capacidade de lançamento de novos produtos, o aumento do volume de vendas e as fontes de informação de mercado (Spencer, 1999). Já para o cliente, o valor é um conceito subjectivo (depende de necessidades pessoais e preferências situacionais) e competitivo (o valor adquirido pelo cliente é o do produto escolhido menos o valor dos produtos substitutos preteridos), e é visto como um *trade-*

off de benefícios económicos, sociais ou técnicos, e sacrifícios afectos a preço e custos de relacionamento. Cheverton (2008) afirma que o cliente verá valor no que o seu fornecedor com um determinado produto ou serviço possam fazer pelo seu negócio, enquanto Georges e Eggert (2003) defendem que as duas variáveis com maior impacto no valor criado pelo KAM são a **coordenação** de processos internos respeitantes aos KAs e o **ajustamento da oferta** de forma a melhorar a adequabilidade entre o valor oferecido e as necessidades dos KAs. O primeiro passo para uma equipa KA medir o seu valor é assegurar que o faz nos termos do cliente, ou seja, entender as suas circunstâncias antes de saber quais os pontos da sua proposta que serão encarados como valor acrescentado. Segundo Wengler et al (2005), esta é uma das vantagens do KAM dado que empresas com ou a implementar sistemas KAM têm tendência a integrar as necessidades dos seus clientes na fase de desenvolvimento dos seus produtos enquanto as restantes não o fazem. A crescente intensidade competitiva e coordenação necessária para gerir as relações com KAs levaram as empresas a optar cada vez mais por **programas KAM**, cujas razões para a sua implementação são (Wengler et al., 2005):

1. Aumento da orientação do fornecedor para o cliente;
2. Internacionalização dos clientes;
3. Melhorias na coordenação interna;
4. Segmentação de clientes;
5. Maiores necessidades por parte dos clientes;
6. Intensidade relacional com os clientes;
7. Incremento da eficiência do processo de tomada de decisão interno;
8. Internacionalização dos mercados;
9. Diferenciação;
10. Minimização dos riscos de mercado.

Wengler (2007), defende também que desde o seu início nos anos 70, o KAM foi alvo de investigação nos seus objectivos e estrutura, no processo de selecção de KAs e mais recentemente na sua relação com a performance, mas mecanismos que determinem quando e como implementar um programa KAM e como adaptá-lo a relações específicas com importantes clientes têm sido negligenciados pela literatura académica.

Um dos aspectos cruciais na implementação de programas KAM é o acesso a recursos e *commitment* de vários departamentos (Homburg et al, 2002; Abratt e Kelly, 2001) e a definição da estrutura KAM mais apropriada tem dois passos: (1) avaliação de efeitos economicistas de alternativas eficientes em função dos mecanismos de custos de

transacção (frequência de transacções e grau de incerteza) e (2) avaliação de custos / benefícios de cada tipo de programa. Assim, é necessário, em primeiro lugar, identificar as estruturas e mecanismos que desempenham uma função crucial na empresa. Depois da implementação de um programa KAM exige-se apoio e controlo da gestão de topo, que deve ser feito através de mecanismos de *follow-up* e coordenação, de forma a facilitar a manutenção do sistema, atingir bons níveis de *commitment* empresarial e focar a equipa nas relações com os KAs (Nati e Palo, 2011).

Existem paralelamente diversos pontos fracos que podem representar perigos na implementação de programas KAM (Piercy e Lane, 2006):

- **Lei de Pareto 80/20** – Esta regra implica que 20% dos clientes da empresa representem 80% das suas vendas e vice-versa, o que reflecte o perigo de uma dependência crescente nestes que deriva do *focus* da empresa nos seus KAs. A tendência nestes casos é para uma descida constante de preços de cedência, acomodação aos produtos existentes e descida progressiva de proveitos à medida que os KAs exercem o seu poder de mercado.
- **As oscilações no poder negocial** – Alterações na estratégia dos clientes representam grandes riscos para os fornecedores devido à focalização da sua estratégia nos KAs e até da composição da sua estrutura organizacional moldada à medida dos mesmos.
- **A percepção da real relação fornecedor / comprador** – Por vezes os fornecedores pensam ter mais importância do que realmente têm para os seus KAs, que os classificam de acordo com a seguinte matriz:

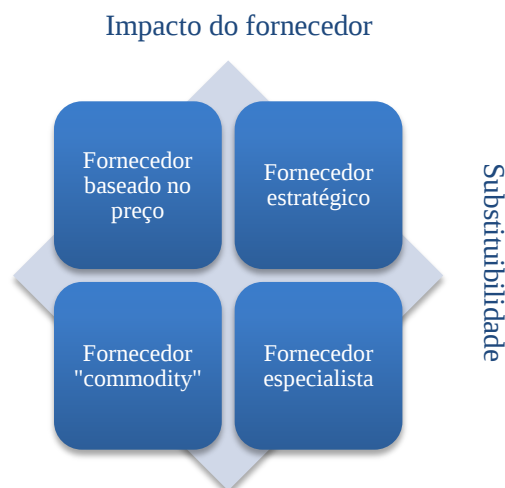


Figura 1 – Matriz de classificação de fornecedores (Piercy e Lane, 2006)

- **O paradoxo atractividade / intensidade competitiva** – Este paradoxo é visível já que os clientes mais atractivos para um fornecedor são-no também para os seus concorrentes directos, o que atribui um elevado grau de substituíbilidade ao fornecedor, pelo KA.
- **Onde fazer investimentos KAM** – Se os grandes clientes ganham poder negocial e se tornam menos rentáveis, o custo de oportunidade de investimento nestes aumenta.

Os desequilíbrios relacionais entre fornecedores e clientes podem ter dois resultados diferentes. Se um fornecedor pretende mais da relação do que o cliente, lida com frustração, enquanto o oposto leva a conflito. O sucesso dos modelos colaborativos depende do grau de simetria e mutualidade entre as partes, o que não acontece em muitas parcerias KAM (Cravens e Piercy, 2003). Perder um KA onde se investiu e se tem um considerável grau de dependência pode ser pior que deixar apenas de ter o seu volume de vendas previsto, pois pode deixar a empresa mais vulnerável a ataques da concorrência ou do próprio KA.

De forma a acompanhar devidamente cada KA, torna-se fulcral elaborar um plano KA, semelhante a um plano de marketing estratégico mas desenhado do ponto de vista do cliente. Este deve conter os objectivos relacionais do fornecedor através de uma análise de mercado, análise de relação com o cliente e identificação de estratégias para o futuro (Ryals e Rogers, 2007). Assim, num plano KA devem constar: visão geral do relacionamento, visão geral do KA, objectivos e estratégia, alinhamento com o cliente, gestão da relação e forma de implementação do plano.

Após ter sido efectuada uma análise situacional a uma empresa que visa implementar um programa KAM, é possível determinar quais os objectivos (SMART, ou seja, específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis) da implementação do programa. Depois de resumidos e consolidados, os objectivos conjugados com seis passos práticos de implementação retirados da abordagem teórica de Cheverton (2008), levam-nos a uma solução para a empresa, assente nos princípios do *Key Account Management*. Os seis passos práticos são descriminados de seguida.

1º Passo - Segmentar os Clientes

Cheverton (2008) define a segmentação de mercado como o agrupamento de clientes em *clusters* consoante as suas necessidades de compra, atitudes e comportamentos. O KAM nasceu quando os fornecedores se aperceberam que nem todos os clientes são iguais e alguns têm elevadas percentagens de volume e rentabilidade de vendas (Hakansson e Snehota, 1995), mas não são apenas estes os critérios de selecção de KAs, existindo outros como a imagem da empresa, proximidade geográfica, competências tecnológicas e complexidade organizacional (Walter et al., 2001). Esta primeira análise servirá para retirar vantagens como definir políticas de marketing mix comuns, hierarquizar objectivos de gerais para focalizados, conhecer a concorrência, identificar estratégias comuns e táticas de actuação diferenciadas e otimizar a coordenação comercial.

2º Passo - Identificar os Key Accounts

Depois de uma primeira segmentação de clientes onde sobressaem os potenciais KAs, pode ser feita uma análise extensiva e comparativa de cada um deles, de forma a ajudar a tomar decisões na alocação de recursos. Através de critérios de avaliação (avaliados numa escala de 1 a 4) da atractividade e força relativa dos clientes, é possível construir uma matriz KAISM de forma a decidir em que contas de clientes investir. Assim ficam expostos quais os clientes **estratégicos**, **táticos** e **transaccionais** para a empresa, que pertencerão à categoria de *Key Accounts* a desenvolver, *Key Accounts*, *Accounts* de oportunidade ou *Accounts* de manutenção e terão uma abordagem e tratamento por parte do fornecedor consoante a sua classificação:

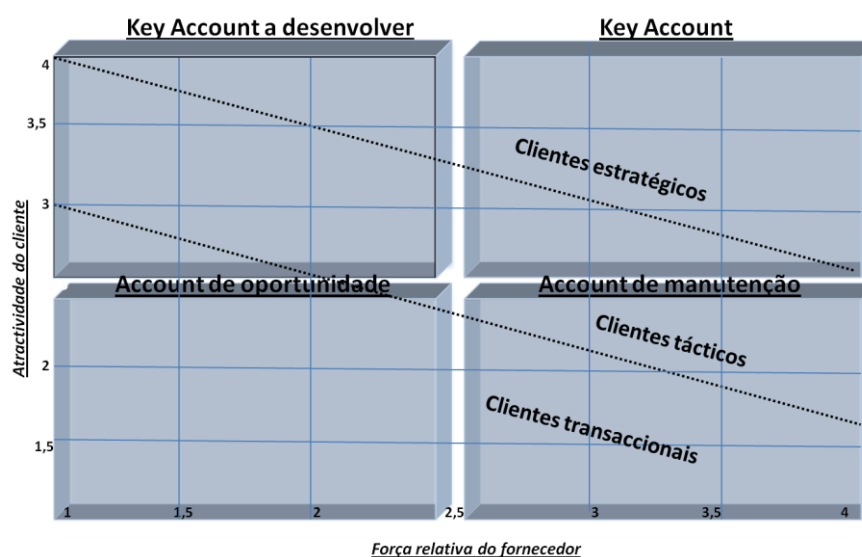


Figura 2 – Matriz KAISM (Cheverton, 2008)

- **Key Accounts:** Os clientes pertencentes a este quadrante são responsáveis por grande parte das vendas brutas e margens lucrativas. Adivinha-se uma relação de longo prazo onde são necessárias diversas iniciativas de investimento de forma a reforçar a posição competitiva. Existe partilha de todos os tipos de informação, poupança de custos e planeamento estratégico conjunto. A capacidade da empresa em desenvolver este tipo de relação é limitada, logo o número de clientes com este tratamento, também.
- **Key Accounts a desenvolver:** Aqui estamos perante clientes aparentemente atractivos, mas a nossa posição com estes encontra-se actualmente fragilizada. Para alterar esta situação são necessários investimentos de tempo, esforço e até capital. Como são investimentos difíceis de fazer em simultâneo, têm de ser divididos em dois grupos. Aqueles com um potencial promissor em que se deve investir para crescer, ou seja, onde a posição deve ser reforçada, e aqueles cujo potencial é ainda incerto e se deve manter a atenção de forma a dissipar as dúvidas em relação à sua atractividade e reais necessidades.
- **Accounts de manutenção:** Estes são clientes que continuarão a ser rentáveis por um período razoável de tempo apesar de atravessarem fases de maturidade ou até declínio. A relação existente com estes, dotada de força relativa para o fornecedor, permite que se mantenham sob vigilância. Assim, o retorno dos investimentos passados na fomentação da relação pode ser investido nos *Key Accounts*.
- **Accounts de oportunidade:** Neste quadrante sobram clientes que estão longe de ser considerados *Key Accounts* tendo uma importância relativa baixa. Trata-se de clientes que são vistos como oportunidades esporádicas e que podem nem sequer trabalhar de forma permanente com os fornecedores. As suas compras efectuadas não são estratégicas e são feitas com um reduzido grau de interesse.

3º Passo – Definir estratégias de relacionamento

Após terem sido identificados os clientes de acordo com a sua prioridade estratégica, é necessário definir o tipo de relação pretendido com cada um destes. Os recursos de relação não são ilimitados e há que definir prioridades relacionais com cada um deles. Millman e Wilson (1994) criaram um modelo de classificação dos tipos de relacionamento entre fornecedores e clientes, posteriormente desenvolvido por McDonald, Millman e Rogers (1997):

- ✚ Pré-KAM (Exploratório) – quando o cliente é um *target* mas ainda não existem transacções, ou as que existem são de oportunidade. É a preparação para o KAM em que as empresas enviam sinais e mensagens entre si enquanto determinam os níveis de atractividade da parceria. Neste estado o fornecedor vai explorando as necessidades do cliente, os factores que mais influenciam a compra, factores de personalidade e formas de actuar.
- ✚ Early-KAM (Básico) – quando já existem transacções sustentadas mas o fornecedor ainda é um de muitos. A empresa fornecedora estuda formas de penetração no cliente tal como o ambiente competitivo. Existe contacto apenas entre o *KAManager* e o comprador.
- ✚ Mid-KAM (Cooperativo) – quando a credibilidade está conquistada no cliente, o contacto entre ambas as empresas assume alguma importância e o fornecedor passa o seu *focus* do produto para a integração social. O fornecedor deve assim desenvolver a relação, sugerir medidas que acrescentem valor ao cliente e indicar oportunidades para o seu negócio, dado que os clientes têm necessidade de recorrer ainda a outros fornecedores de forma a poder oferecer alternativas aos seus consumidores.
- ✚ Partnership-KAM (Interdependente) – quando existe uma relação de único fornecedor ou quase e uma parceria em termos de performance de negócio. O fornecedor é visto pelo cliente como uma fonte de recursos externos estratégicos, ambos partilham informação de mercado sensível e o preço, se não fixo, é definido no longo prazo. Ambas as partes vêem a outra como parceiro estratégico e o fim da relação representa já custos adicionais.
- ✚ Sinergistic-KAM (Integrado) – quando existe uma fonte de fornecimento única e processos conjuntos. A relação permitiu reduzir muitos custos e existem agora grandes barreiras à saída. Existem ligações entre vários departamentos e funções entre as duas empresas, tal como estratégias, pesquisas de mercado e *business plans* conjuntos.
- ✚ Uncoupling-KAM (Desintegrado) – representa o desmoronar de uma relação e passagem a um estado anterior que pode acontecer em qualquer ponto por inúmeras razões, mas sobretudo por quebras dos níveis de confiança. Reforça a importância em ter um plano de contingência.

4º Passo - Definir estrutura comercial adequada

Com a estratégia de relacionamento pretendida para cada tipo de cliente já definida, podemos calcular as necessidades de acompanhamento e esforço comercial para cada um deles, traduzindo-as numa solução suportada por uma estrutura adequada. Com os *Key Accounts* identificados, com respectivas características, como o nível de centralização e relação comercial pretendida, começamos por apurar o número de *Key Account Managers*, a base da nova estrutura. Depois de serem consideradas as alterações organizacionais potencialmente benéficas para a empresa, estamos em condições de calcular a restante força de vendas, através de um escalonamento das necessidades de acompanhamento de cada tipo de cliente e da determinação do número médio de visitas diárias por *Account Manager*.

5º Passo – Definir perfil e competências de um *Key Account Manager*

Depois de definida a nova estrutura comercial, são seleccionadas e discriminadas as competências a desenvolver por cada *KAManager* de acordo com o ou os KAs a seu cargo. As suas principais funções de criação de equipas KAM (Pardo et al, 2001), coordenação de processos internos respeitantes aos seus KAs e adequação entre o valor oferecido e as necessidades dos KAs (Georges e Eggert, 2003) levam a um elevado número de competências e capacidades requeridas e discutidas por vários autores. Abratt e Kelly (2001) afirmam que estas são compreender analítica e conceptualmente os objectivos de produtividade e rentabilidade dos seus KAs, oferecer soluções baseadas nos seus recursos e criatividade, capacidades de venda, capacidades de relacionamento, assegurar *commitment* pelo programa KAM e envolver os outros no seu KA enquanto McDonald, Millman e Rogers (1997) resumem-nas a integridade (de forma a criar altos níveis de confiança), conhecimento do produto, conhecimento do negócio do KA, comunicação, negociação e venda.

David H. Maister (2000) defende que um *KAManager* vive sob o princípio de que se servir bem a sua equipa, esta servirá bem o seu KA, equipa esta que tem de criar e motivar, e que normalmente desempenha também funções para outros KAs da empresa. A equipa *Account* (geográfica ou outra) constrói a relação com o cliente que tem depois de ser mantida e gerida pelo *KAManager*, o responsável pela totalidade da relação, que funciona como o representante da empresa no KA e o representante do KA na empresa.

O autor revela também que um *KAManager*, não tendo por vezes autoridade total sobre as suas equipas, tem que usar estímulos motivacionais não financeiros ao seu alcance como desafio, participação, visibilidade, rede de contactos, funções especiais, acesso a informação, acesso a recursos adicionais, interesse pessoal e reconhecimento.

Existem também perigos comuns à função de *KAManager* destacando-se abordagens meramente de Venda, conflitos no caso de o *KAManager* ser o único ponto de contacto com o cliente (Natti e Palo, 2011) e de ser visto como aquele que faz o trabalho dos outros dentro da organização quando os clientes têm elevados níveis de centralização (Boles et al., 1999; Pardo, 1999).

6º Passo – Definir formas de recrutamento e selecção

Este último passo da implementação do programa prende-se com a origem da escolha de *KAManagers* e das suas respectivas equipas. Cheverton (2008) afirma que um *KAManager* bom e completo é um activo valioso e raro de encontrar. Assim muitas empresas com este tipo de implementação não optam pelo recrutamento interno, recorrendo ao mercado para obter tal perfil e competências. Um bom *Account Manager* não tem necessariamente as características de *KAManager*, mas no seio das forças de vendas, este é visto como o passo seguinte em termos de carreira, dificultando a adaptação de um novo quadro vindo do exterior da empresa.

A implementação de um programa KAM requer algum investimento inicial, mas este pode ter grandes oscilações. O desafio KAM não é aplicar todas as práticas descritas em cima, mas sim adaptar a empresa em questão para que esta possa tirar dividendos de algumas delas, as que forem aplicáveis. Assim, torna-se possível sair da realidade de “correr atrás do prejuízo”, em que os esforços da empresa que se baseiam quase exclusivamente nos objectivos de curto prazo, podem dar lugar a um pensamento e planeamento de longo prazo. Por vezes é necessário recorrer a conhecimento e competências não existentes na empresa, por vezes nem isso. A ideia não é fazer uma implementação “*low-cost*”, mas uma implementação com um investimento proporcional aos seus possíveis e prováveis resultados, desenhada para ajudar a identificar a posição actual da empresa e a articular os seus objectivos (Cheverton, 2008).

4. Quadro Conceptual

Depois da revisão da literatura apresentada, há que identificar quais as questões aí levantadas relativas aos pontos críticos deste projecto que poderão obter resposta com o mesmo. Mas antes das questões específicas e mais práticas do projecto, que têm impacto directo no funcionamento da Vigor e surgem na óptica da implementação do programa KAM, existem outras, de índole mais teórica e generalista sobre performances de negócio, o que é o *Key Account Management* e o que implicam os programas desta natureza:

- Em que variáveis de performance do negócio, a orientação para o cliente tem mais impacto?
- Quais as variáveis que mais influenciam a eficiência de um programa KAM?
- Como medir o valor criado para a empresa por um modelo KAM?
- Quais os perigos mais frequentes de uma implementação KAM?
- Para que serve um plano *Key Account*?

No seguimento do projecto, será inicialmente feito um exaustivo diagnóstico ao negócio do leite, à realidade portuguesa, ao universo Lactogal e especificamente às categorias de produtos da Vigor. Uma análise funcional interna da empresa permitirá também determinar os níveis de orientação para o cliente e os pontos críticos de melhoria organizacional. Na posse desta informação, e tendo em vista uma reorganização estrutural fundamentada em princípios KAM, há que identificar as questões mais pertinentes para a implementação do projecto que se prendem com a orientação da Vigor para os seus clientes e a sua reorganização assente num programa de *Key Account Management*, de acordo com os seis passos de implementação retirados do obra de Cheverton (2008):

- 1º Passo - Segmentar os Clientes;
- 2º Passo - Identificar os *Key Accounts*;
- 3º Passo - Definir estratégias de relacionamento;
- 4º Passo - Definir estrutura comercial adequada;
- 5º Passo - Definir perfil e competências de um *Key Account Manager*;
- 6º Passo - Definir formas de recrutamento e selecção.

Assim sendo, as questões mais pertinentes para a implementação do projecto são:

- ✚ Que indícios internos e externos revelam níveis de orientação para o cliente abaixo do desejável?
- ✚ Quais os pontos críticos da uma organização que determinam os níveis de orientação para os seus clientes?
- ✚ Fará sentido um modelo de *Key Account Management* para uma estrutura comercial de reduzidas dimensões?
- ✚ Quais os objectivos gerais e específicos de uma implementação KAM?
- ✚ Poderá um modelo KAM criar valor para os clientes estratégicos da empresa? E como?
- ✚ É necessário fazer uma nova segmentação ao portfolio de clientes?
- ✚ Que categorias de produtos devem ter impacto na definição dos *Key Accounts*?
- ✚ Que clientes devem ser considerados *Key Accounts*?
- ✚ Qual a estratégia de relacionamentos para cada um dos *Key Accounts*?
- ✚ Quantos *Key Account Managers* e *Account Managers* são necessários para suportar a estrutura KAM?
- ✚ Quais as características requeridas para cada *KAManager* consoante o seu KA?
- ✚ Onde e como recrutar e seleccionar pessoas para as funções da nova estrutura?

Algumas destas perguntas vão obtendo resposta ao longo do diagnóstico da Vigor, mas a grande maioria será respondida na proposta de implementação do programa KAM. Aí, serão equacionadas múltiplas soluções para cada problema que vai surgindo na implementação do programa, que, consequentemente, vão gerando novas questões. A implementação de cada passo da obra de Cheverton varia consoante a empresa em análise e a abordagem de quem analisa, delineando um caminho para a equação das possíveis soluções para cada problema diagnosticado. No final, este encadeamento de raciocínios e novas questões permitirá distinguir uma Vigor com e sem uma estrutura baseada em princípios KAM.

5. Métodos de recolha e análise de dados

O Projecto Empresa apresentado teve diversas fases distintas de recolha e análise de dados, com oscilações quanto aos métodos utilizados. Foram usados métodos de estudo **quantitativos**, de índole mais genérica e numérica, sobretudo na análise dos diferentes mercados relevantes para o projecto e da realidade actual da Lacticínios Vigor, e **qualitativos** para informação mais restrita, através de revisão bibliográfica e entrevistas individuais. Estas foram levadas a cabo de forma semi-estruturada (principalmente a colaboradores internos da Vigor), no intuito de obter informação relevante extra acerca do funcionamento da empresa e das alternativas existentes relativas à sua organização interna.

Primeiramente foi efectuada uma vasta pesquisa bibliográfica centrada em dois temas principais: orientação para o cliente e implementação de programas de *Key Account Management*. De um total de três monografias, 24 artigos científicos e quatro *working papers*, foram retiradas as diferentes abordagens ao conceito de orientação para o cliente e /ou para o mercado, a sua relação com as diversas variáveis de performance de uma empresa, a história e diferentes pontos de vista do conceito de *Key Account Management*, tal como tudo o que envolve a implementação de um programa KAM. Esta pesquisa permitiu avaliar os níveis de orientação da Vigor para os seus clientes, medindo-os através dos seus colaboradores com responsabilidades chave no contacto com os clientes. Dos diferentes autores que abordam o conceito de *Key Account Management* e formas de implementação de programas KAM, sobretudo da obra de Cheverton, podem retirar-se exemplos de gestão de contas de diversas empresas e uma linha condutora de questões que, para obterem resposta, estipulam um caminho de seis passos que ordenadamente implementados, levam a um modelo KAM. Esta será posteriormente a base teórica das alterações propostas à estrutura organizacional da Vigor e à forma de gestão dos seus clientes, que representam soluções KAM.

A segunda fase do projecto assentou maioritariamente em pesquisa quantitativa de informação externa de mercado e interna da empresa. Assim foi possível compreender o negócio do leite, interpretar a realidade do mercado do grande consumo em Portugal e o perfil do *shopper* português, estudar a dimensão e peso do Grupo Lactogal no mercado nacional e, por fim, sintetizar a evolução da Lacticínios Vigor, sobretudo a nível de

performance de negócio nos últimos anos. Esta recolha de dados empíricos, maioritariamente numéricos, só foi possível com a colaboração do departamento de Recursos Humanos da Lactogal e, acima de tudo, do Director Comercial e do *National Account Manager* (NAM) do canal moderno da Vigor.

No entanto, informação meramente numérica não é suficiente para se conhecer um tipo de negócio, nem para diagnosticar as particularidades da organização de uma empresa. É necessário obter informação de origem qualitativa para se poder interpretar correctamente os *outputs* da pesquisa quantitativa efectuada. Esta foi principalmente recolhida a nível interno através de entrevistas semi-estruturadas ao NAM Vigor (3 sessões), a três supervisores do canal moderno, dois supervisores do canal tradicional e dois distribuidores. As entrevistas a supervisores não foram feitas num momento único de recolha de informação, tendo estes contribuído para o diagnóstico da Vigor de forma contínua, ao longo da execução do projecto. Estes puderam assim, (especialmente o NAM Vigor) contribuir para o projecto com a sua visão dos problemas existentes na Vigor, e possíveis soluções para os mesmos. Acrescentaram ideias de forma proactiva, acerca da gestão dos clientes Vigor, do funcionamento do seu departamento comercial e da gestão da sua rede de distribuição a nível nacional. Nesta fase, foram também recolhidas opiniões acerca da abordagem da Vigor aos mercados em que os seus produtos estão presentes, a alguns dos interlocutores dos pontos de venda dos seus principais clientes. Estas foram essenciais para determinar necessidades inerentes dos clientes que, por sua vez, delinearam os pontos críticos da implementação do programa KAM para cada um deles.

A variedade de métodos de estudo é essencial para se criar uma ideia geral de uma empresa e um negócio, tal como para estudar e interpretar situações com grande grau de especificidade. Neste contexto, a única fonte desejada e não empregada foi a opinião de responsáveis das centrais de compras das cadeias de clientes analisadas, cujo *output* poderia solidificar as necessidades expressas pelos gestores dos seus pontos de venda. Não obstante, a panóplia de intervenientes no projecto e dados recolhidos, constituíram uma fonte suficiente de determinação de problemas a resolver e resposta às questões geradas pela revisão da literatura, que levam à implementação de um modelo baseado nos princípios do *Key Account Management*.

6. Análise situacional

6.1. Mercado dos lacticínios

O mercado dos lacticínios é um subsector chave da economia portuguesa, não apenas pelo seu peso em termos de produção industrial, mas também pela importância que tem para um elevado número de produtores que dele dependem directamente. O sector do leite e produtos lácteos vale hoje, um volume de negócios anual próximo dos dois mil milhões de euros. Actualmente, o sector lácteo vale 1,3% do PIB, quase 15% do sector agro-alimentar e é um dos mais importantes subsectores daquele que continua a ser o mais importante sector económico do país. Na área da transformação colaboram cerca de 10 mil trabalhadores e do subsector dependem quase 10 mil explorações leiteiras que dão trabalho e geram rendimento a mais de 30 mil pessoas, ou seja, do sector lácteo depende, directa e indirectamente, o rendimento de quase 100 mil famílias.

É um dos poucos sectores da nossa agricultura e agro-indústria que pode reclamar para si o estatuto de auto-suficiência (105%), sendo que o leite produzido em Portugal é quase totalmente transformado por unidades industriais portuguesas e destina-se, numa enorme percentagem, aos consumidores nacionais. Produtos derivados como manteiga e leite em pó apresentam também níveis de auto-suficiência, 130% e 150% respectivamente, contrariamente a outros de valor acrescentado com valores muito baixos como queijos com 78% e leites fermentados com 45%.

Como se pode verificar na tabela 1 apresentada em baixo, houve um decréscimo de recolha de leite em Portugal de aproximadamente 2% no ano de 2010 face ao ano anterior. Mesmo assim, o volume recolhido de produtos derivados obtidos aumentou com excepção da manteiga e do leite em pó magro. A distribuição percentual do valor de vendas total nacional de leite e seus derivados encontra-se no Anexo 1.

Tabela 1 – Evolução da recolha de leite e obtenção de produtos derivados em volume 2008-2010

Produtos	2008	2009	2010
Recolha			
Leite de vaca	1 886 225	1 867 635	1 828 846
Produtos lácteos obtidos			
Leite para consumo público	882 025	836 593	830 900
Nata para consumo	16 593	17 378	18 029
Leite em pó gordo e meio gordo	7 590	8 419	9 763
Leite em pó magro	10 031	12 437	8 813
Manteiga	30 355	29 263	27 182
Queijo de vaca	55 709	53 694	56 755
Iogurtes e outros leites acidificados	105 442	108 797	115 567

Fonte: INE - resultados do inquérito anual à recolha, tratamento e transformação do leite

Uma parte significativa do leite cru recolhido (47%) é destinada à produção de leite UHT, que representa cerca de 77% do volume total de produção nacional de produtos lácteos frescos. Dos demais produtos lácteos, são de destacar os iogurtes, que consomem cerca de 5,5% do total nacional de leite cru e representam cerca de 9% do volume nacional total de produtos lácteos frescos, os queijos que consomem cerca de 3,5% do total nacional de leite cru e representam cerca de 50% do volume nacional total de produtos lácteos transformados e por fim as manteigas, que consomem cerca de 1,5% do total nacional de leite cru e representam 14% do volume nacional total de produtos lácteos frescos. A produção leiteira está associada a uma indústria transformadora essencialmente cooperativa, com particular importância na região Norte e Centro Litoral do Continente. Na recolha de leite na região Centro e Sul do Continente e na Região Autónoma dos Açores encontram-se igualmente presentes empresas multinacionais. O mercado nacional é maioritariamente dominado por quatro empresas de grande dimensão ao nível do volume de negócios, sendo uma à escala ibérica. Existem também empresas multinacionais, quer na fase de transformação (queijo), quer ao nível da distribuição de produtos importados. A crescente integração vertical que se tem vindo a verificar nos últimos anos tem conduzido a uma forte concentração da actividade de transformação.

Os principais produtores de leite UHT em Portugal são: a Lactogal (insígnias Agros, Gresso, Matinal, Mimosa e Vigor), Parmalat (Parmalat e Ucal), Fromageries BEL (Terra Nostra) e a Serraleite. Nos restantes produtos lácteos, são de destacar a Lactogal (Milhafre, Mimosa e Primor), Parmalat (Ucal) e Fromageries BEL (Loreto) a nível de manteigas, e a Fromageries BEL (Limiano), Lactogal e Queijo Saloio nos queijos. Enquanto os principais *players* na recolha de leite em território nacional são a Lactogal e a Serraleite, a Fromageries BEL é o principal operador na recolha do leite proveniente dos Açores. A Lactogal é líder no sector lácteo em Portugal, detendo uma quota na produção e na revenda de produtos lácteos superior a 2/3. Esta liderança é apenas contraposta no segmento dos queijos, o qual é liderado pela Fromageries BEL, em especial, através dos queijos Limiano e Terra Nostra.

As médias e grandes empresas do sector perfazem um total de cerca de 75% do volume de emprego e representam cerca de 90% do volume total de negócios (ver Anexo 2). Assim sendo, podemos constatar que, à semelhança do que se verifica ao nível das explorações, existe um elevado grau de concentração da estrutura de negócios num número restrito de operadores. No período 1995-2004 registou-se um aumento no número de empresas e uma diminuição no volume de emprego no sector. Enquanto as micro e pequenas empresas cresceram, quer no número de empresas quer no número de trabalhadores, nas médias e grandes empresas registou-se uma diminuição em ambas as situações.

6.2. Evolução do sector

6.2.1. Estrutura de consumo

Estamos perante um sector em constante mudança na última década devido às alterações da estrutura do consumo, à Política Agrícola Comum e sobretudo à evolução da Grande Distribuição. Partindo de uma oferta de produtos que se destinava apenas a satisfazer necessidades básicas, este sector está actualmente em posição de satisfazer muito mais exigências por parte do consumidor. Este crescente dinamismo tem sido sustentado por um conjunto de empresas que, atentas à evolução do mercado, têm progressivamente adquirido capacidade para responder às novas solicitações e competir num mercado cada vez mais concorrencial. As alterações, a nível mundial, no consumo de leite e seus derivados líquidos continuarão a existir, nomeadamente através de um crescimento de 30% em todo o mundo até o ano de 2020. A informação é da quarta edição do estudo global Tetra Pak Dairy Index, que verifica as tendências do mercado de lacticínios. As conclusões deste estudo apontam também para um aumento no consumo em todos os continentes na próxima década, especialmente nas nações asiáticas, como Índia e China. A única região que não deve apresentar uma expansão significativa é a Europa Ocidental, que já possui o maior índice de consumo de leite *per capita* no mundo (Anexo 3). A forma de comercialização de lacticínios líquidos sofrerá também mudanças dado que, se em 2010, 51% do leite consumido por países em desenvolvimento foi comprado a granel, o estudo indica uma queda nesta forma de venda. Ou seja, em 2014, a projecção é de que 55% do leite seja comercializado

embalado e, para 2020, as estimativas apontam para um valor próximo dos 70% (ver Anexo 4).

Tendo em conta o grau de auto-suficiência superior a 100% do sector e de, por via da entrada crescente de produtos lácteos estrangeiros no nosso mercado, o volume a colocar em mercados externos ser cada vez mais elevado, importa adoptar um conjunto de medidas de apoio à exportação de produtos lácteos nacionais e de apoio à internacionalização das empresas de lacticínios portuguesas. De forma a serem criadas condições competitivas para as empresas portuguesas do sector, os vectores estratégicos assentam na necessidade de garantir a sustentabilidade ambiental, consolidar a reestruturação ao nível das explorações leiteiras e da indústria, e diversificar mercados e produtos (Anexo 5).

As alterações na estrutura do consumo passam também por tendências de mercado que apontam, cada vez mais, para a **saúde e bem-estar**, tal como para a **conveniência**. O leite e os seus derivados, na sua qualidade de bens essenciais, continuam a ser procurados como alimentos capazes de responder às necessidades inerentes do corpo humano. A aposta nos produtos biológicos, leite e iogurtes, foi bem explorada por parte da Agros, marca pertencente à Lactogal, dada a crescente preocupação dos consumidores com este tipo de alimentos. Outra das tendências de mercado têm sido os produtos *light/diet*, tendo estes vindo a ganhar peso em todas as categorias, incluindo as associadas a maior gordura, como manteigas e natas, nas quais podemos hoje encontrar uma oferta interessante de produtos de baixo teor de gordura e de baixo teor calórico. No próprio leite tem-se denotado uma crescente troca de consumo de leite Gordo por Meio Gordo e naturalmente de Meio Gordo por Magro (Anexo 6).

O caminho da inovação neste mercado não pode ser apenas ditado pelas tendências do mesmo, mas também por apostas recomendadas por especialistas do sector como o denominado *Gourmet*, uma alternativa ainda não muito explorada por produtores e distribuidores. Neste mercado, a inovação relevante é vista como a que constitui soluções para o dia-a-dia do consumidor. Assim, esta passa pela atenção dada às embalagens mas, sobretudo, ao nível do produto e da sua proposta de valor onde os benefícios nutricionais assumem um papel de destaque.

6.2.2. Política Agrícola Comum

Outra das razões para a constante mudança no mercado dos lacticínios foi o facto de este ter sido um dos primeiros sectores a ser regulado no âmbito da Política Agrícola Comum dado que a Organização Comum de Mercado (OCM) do Leite e Produtos Lácteos data de 1968. Desde essa data foi alvo de importantes modificações, de que se destaca, pelas alterações profundas que introduziu, o regime de quotas leiteiras iniciado em 1984. As quotas de leite não são apenas nacionais mas também regionais, dentro de cada estado membro, como ilustra o Anexo 7 referente a Portugal e ao ano de 2004. Os produtos abrangidos pela OCM, dos quais se destacam pelo seu grau de importância o leite, a manteiga, o queijo e o leite em pó são regulados por mecanismos de suporte do mercado interno como o regime de intervenção e medidas de comercialização, pagamentos directos, tal como pelo regime de imposição suplementar.

O modelo de suporte da PAC para o sector do leite foi baseado predominantemente neste regime muito restritivo de quotas de produção que suportam os preços de mercado. Com a reforma da PAC de 2003 alterou-se substancialmente a lógica de apoio, passando-se, a partir de 2005, a privilegiar o apoio directo ao produtor em detrimento das medidas de regulação de mercado, através de ajudas directas aos produtores de leite para compensar parcialmente a descida dos preços da manteiga e leite em pó desnatado. Esta alteração acentuou-se nos anos seguintes, por via do aumento do valor unitário dos pagamentos directos e pela descida dos preços de intervenção. A reforma da PAC de 2003, no que ao sector do leite diz respeito, teve como objectivo principal a descida dos preços como forma de promover o aumento do consumo e da competitividade da União Europeia nos mercados internacionais.

Como foi referido anteriormente, Portugal é auto-suficiente no aprovisionamento de matéria-prima (leite cru), mas segundo a ANIL (Associação Nacional dos Industriais de Lacticínios), **esta auto-suficiência pode vir a ser comprometida em resultado da proposta de reforma da PAC até 2013**, caso os preços nacionais na produção de leite percam competitividade face a outros Estados Membros em resultado do termo dos preços de intervenção estabelecidos no âmbito da PAC.

6.2.3. Grande Distribuição

Como foi referido no início do ponto 6.2.1, o constante clima de mudança no mercado dos lacticínios deve-se, em grande parte, à evolução da Grande Distribuição. O sector nacional da distribuição retalhista é actualmente caracterizado por uma elevada heterogeneidade de métodos, conceitos de venda, formatos, perfil das empresas e grau de desempenho da cadeia de distribuição, o que faz com que a evolução do mercado do grande consumo seja ainda positiva:

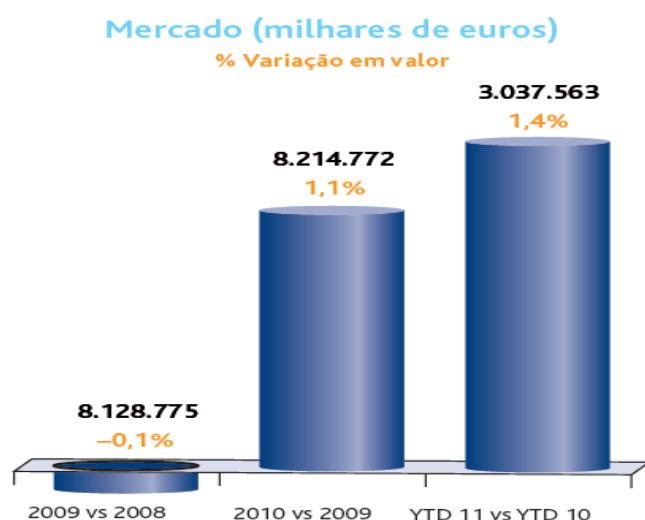


Gráfico 1 – Evolução do mercado do grande consumo 2008-2010

Fonte: Nielsen (Junho de 2011)

Ao longo dos últimos anos temos igualmente assistido a um **processo de concentração** com mecanismos de centralização internos e formas de cooperação entre empresas (exemplo: parceria Auchan / Makro - Intercompra), com vista à aquisição de capacidade competitiva, bem como procura de dimensão europeia por parte das maiores empresas distribuidoras (exemplo: Jerónimo Martins com a insígnia Biedronka na Polónia). Os crescentes níveis de centralização de processos por parte dos distribuidores alteram toda a perspectiva negocial e exigem uma mudança de abordagem dos fornecedores ao seu universo de clientes. No que se refere à concentração da Distribuição Moderna, e do ponto de vista dos maiores *players* de fornecimento de leite, tendo em conta que o mercado apresenta uma complexidade muito elevada, a redução do número de interlocutores pode até vir a transformar-se numa vantagem. Esta redução de complexidade da dimensão do mercado é contraposta pelo aumento considerável da complexidade negocial com este novo tipo de interlocutor. **As suas práticas de gestão internas, peso no volume de negócios dos seus fornecedores e alterações à abordagem ao consumidor final conferem-lhes níveis de poder negocial bastante**

mais elevados do que anteriormente. Este aumento do poder negocial das grandes superfícies tem conduzido a uma importância crescente das marcas da distribuição (MDD) e dos produtos denominados 1º preço (PP), fenómeno que se regista em todo o espaço da União Europeia. Este peso crescente é visível tanto a nível geral como sobretudo na área da alimentação (apesar da área dos lacticínios ser a menos afectada das três com 33,9% de marcas MDD e PP *versus* uma quota geral da área da alimentação de 39,8%), como mostram os seguintes gráficos:

Gráfico 2 – Evolução da quota de MDD+PP no mercado

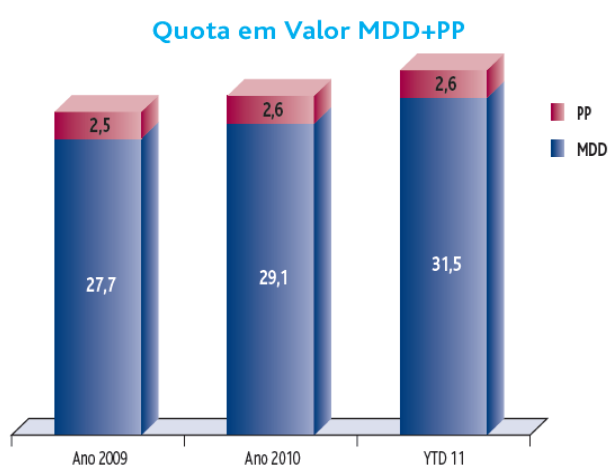
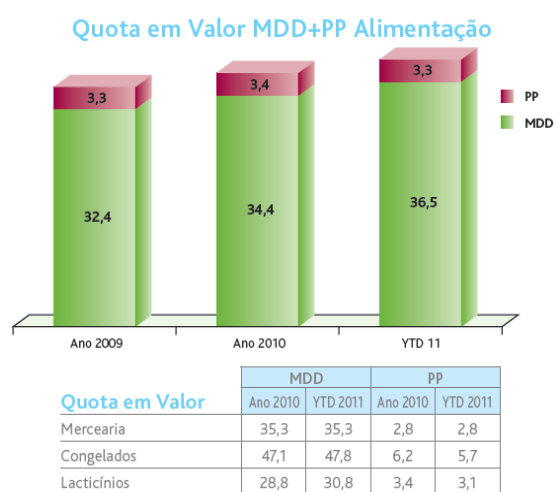


Gráfico 3 - Evolução da quota de MDD+PP na alimentação, por área



Fonte: Nielsen

Tanto de forma geral como especificamente na área da alimentação, as cadeias onde as marcas MDD e PP mais crescem são as insígnias Continente, Modelo¹ e Intermarché, como se pode verificar nos Anexos 8 e 9.

Com o objectivo de efectuar uma análise a estas crescentes dificuldades que têm pautado as relações entre a Grande Distribuição Agro-Alimentar e os seus fornecedores, a Autoridade da Concorrência elaborou um relatório (2009) onde constata as inúmeras dificuldades que são colocadas às empresas fornecedoras, seja no próprio acesso aos lineares, seja ao nível das condições em que se processam os respectivos fornecimentos. Constata ainda a forma como as **marcas detidas pelas próprias cadeias de distribuição se constituem como um factor de distorção da concorrência.** Às

¹ Dados anteriores à fusão das insígnias Modelo e Continente, pertencentes ao Grupo Sonae.

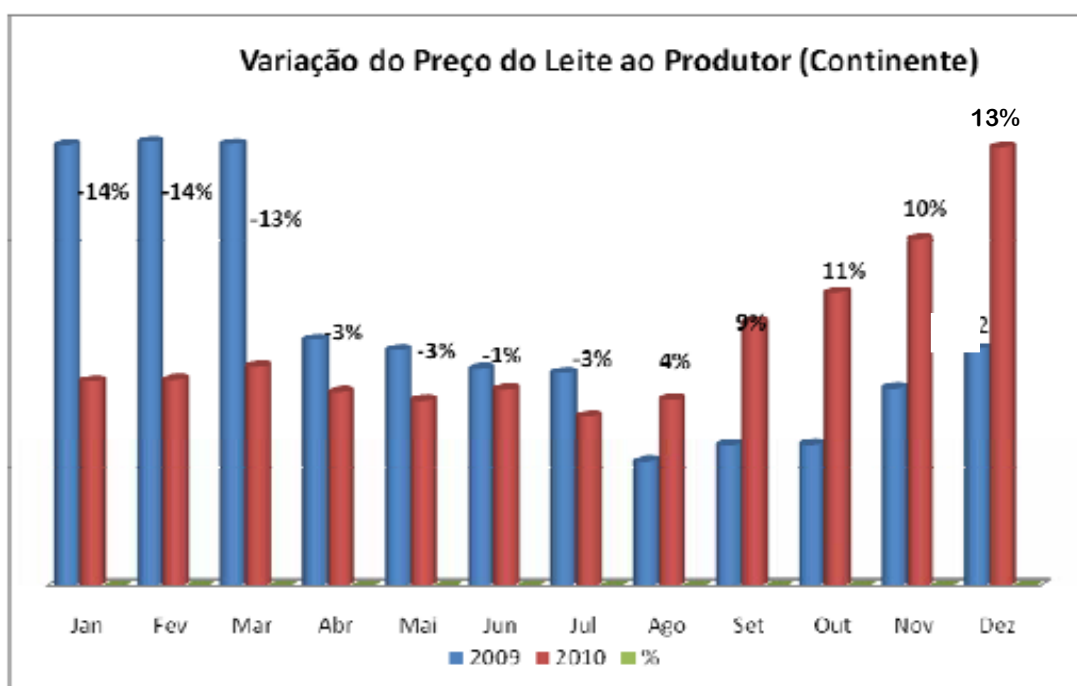
grandes cadeias da distribuição moderna têm sido associadas uma série de inovações tecnológicas que lhes permitem usufruir de economias de escala e de gama, como os cartões de fidelização. Assim, existe maior concentração do lado da procura que atribui poder aos retalhistas perante os seus fornecedores e que faz com que um dos seus factores críticos de hoje seja a sua dimensão. O relatório dá também ênfase ao facto de algumas empresas dependerem em mais de 30% das suas vendas de uma só cadeia de distribuição e enuncia diversas práticas lesivas levadas a cabo pelas grandes superfícies. As mais frequentemente denunciadas foram:

Cobrança de avultadas verbas para constarem da lista de potencial fornecedor, sem garantia de retorno	Duplicação de custos de referênciação de novos produtos em situações de somente mudança de insígnia da loja	Utilização abusiva de “facings” em marcas de distribuidor (também denominados por “look alike”) semelhantes aos das marcas dos fornecedores induzindo os consumidores em erro
Exigência ao fornecedor do diferencial de preço necessário para fazer face às acções das cadeias concorrentes	Imposição ou dilatação de prazos de pagamento sob a ameaça de retirada dos produtos de todas as lojas da cadeia	
Constituição de políticas agressivas de preços nas marcas próprias financiando esta baixa de preços através do aumento das margens obtidas nas marcas dos fornecedores	Emissão de notas de débito não justificadas e imediatamente descontadas nos pagamentos efectuados pelo distribuidor	Utilização da localização das MDD no linear de venda como instrumento negocial. Verificam-se dificuldades crescentes no que diz respeito à localização e espaço concedido às marcas dos fornecedores, em detrimento das MDD, independentemente da sua efectiva aceitação pelos consumidores
Contratos de fornecimento iguais para todos os fornecedores, não sujeitos a negociação	Corte ou limitação das compras por parte do distribuidor durante a negociação das condições de fornecimento, como forma de forçar a conclusão do acordo	
Imposição de promoções		

É importante ter em mente que a presença dos produtos nos lineares é da responsabilidade das cadeias de distribuição, bem como a marcação dos respectivos preços de venda ao consumidor. Os importantes diferenciais ao nível do preço ao consumidor entre as marcas de fabricante e as marcas de distribuidor resultam essencialmente da política comercial implementada pelas insígnias e da **subsidição cruzada resultante das margens, muitas vezes excessivas, aplicadas aos produtos de marca de fabricante**. De acordo com o mesmo relatório da Autoridade da Concorrência, é fundamental que seja promovida uma revisão da legislação em matéria de concorrência e, muito em especial, em matéria das práticas restritivas do comércio, como é também essencial que as chamadas marcas da distribuição tenham um enquadramento legal equivalente ao de qualquer outra marca comercial.

Estes conflitos de interesses comerciais afectam também o mercado do leite. Apesar de os fornecedores de lacticínios e produtos derivados demonstrarem a sua competitividade, seja pela capacidade de resistir à concorrência de operadores externos, seja por sobreviver face à enorme pressão que lhe é imposta pela distribuição moderna, 2010 foi um ano onde se puderam observar conflitos de margens no sector. Em 2010, o agravamento dos custos com o leite ultrapassou os 13% apenas nos últimos seis meses, enquanto o dos restantes materiais excedeu também os 10% (ver gráfico 4), fazendo com que o impacto sobre o custo total dos produtos tenha ascendido aos 8-9%. Contrapondo com esta realidade, foram sistematicamente recusadas todas as propostas de actualização dos preços de cessão por parte dos distribuidores, para além da exigência de um agravamento das condições contratuais de 1 a 2%, o que obviamente implicou a destruição das já de si muito reduzidas margens de comercialização das empresas fornecedoras.

Gráfico 4 – Evolução do preço do leite ao produtor em 2009 e 2010



Fonte: ANIL e FENALAC, Memorando Conjunto 2011

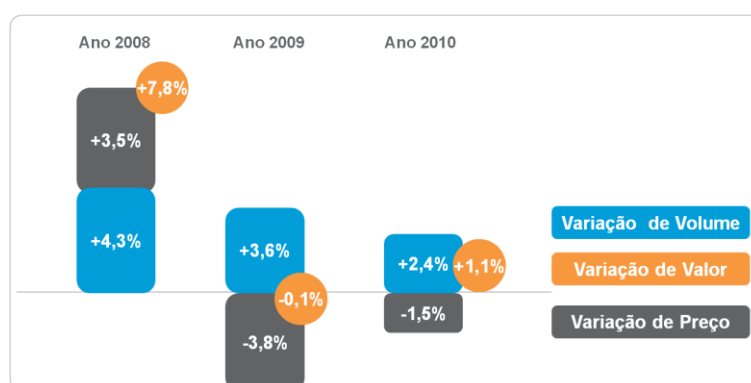
Esta problemática do sector tem obrigado muitas empresas a implementar cortes radicais nas suas estruturas, com potencial impacto muito negativo também a nível de emprego que, por outro lado, se vêem também incapacitadas de actualizar os preços do leite ao produtor, colocando em sério risco uma enorme parcela da produção leiteira nacional.

6.2.4. O consumidor final

A envolvente macroeconómica portuguesa actual caracterizada por um ambiente de recessão económica, ajuda externa, aumento de desemprego e medidas de austeridade como aumento de impostos e reduções salariais, fazem com que o *shopper* português apresente um índice de confiança muito reduzido (39%). De acordo com a agência Nielsen, 79% poupam nas despesas mensais, 69% compram mais marcas de baixo preço e 61% gastam menos fora de casa. O impacto desta realidade no mercado da grande distribuição, no ano de 2010, resultou num crescimento em volume de 2,4% acompanhado por um crescimento em valor de apenas 1,1% (como foi referido no ponto anterior), dado que as descidas de preços limitam os ganhos de facturação:

Gráfico 5 – Variação de vendas da distribuição moderna 2008 - 2010

Fonte: Nielsen



Tendo também em conta o crescimento de 1,4% em valor até Junho de 2011, a tendência parece manter-se positiva. Este crescimento semestral de 2011 tem dois momentos distintos, um primeiro trimestre com forte retracção do consumo e uma recuperação no segundo, fruto de um aumento de visitas ao local de compras. No entanto esta tendência não pode abranger todo o tipo de retalho e existem formatos e conceitos de venda com grandes problemas de sobrevivência no mercado, nomeadamente retalhistas pertencentes ao comércio tradicional, como demonstra o gráfico 6 apresentado em baixo. O ano de 2011 parece também revelar um crescimento dos Hipermercados, beneficiados pela alteração da legislação em Outubro de 2010, que os autoriza a funcionar nas tardes de domingos e feriados. No entanto, o formato preferido do consumidor português continua a ser o dos Supermercados com uma importância de 46%, como se pode ver no gráfico 7. As insígnias Continente e Auchan recuperaram a preferência de lares de consumidores em 2011, mas os grupos Sonae e Jerónimo Martins são os que mais fidelizam *shoppers*, seguidos pela cadeia ITMI, apelando à compra de produtos de origem nacional (ver Anexos 10 e 11).

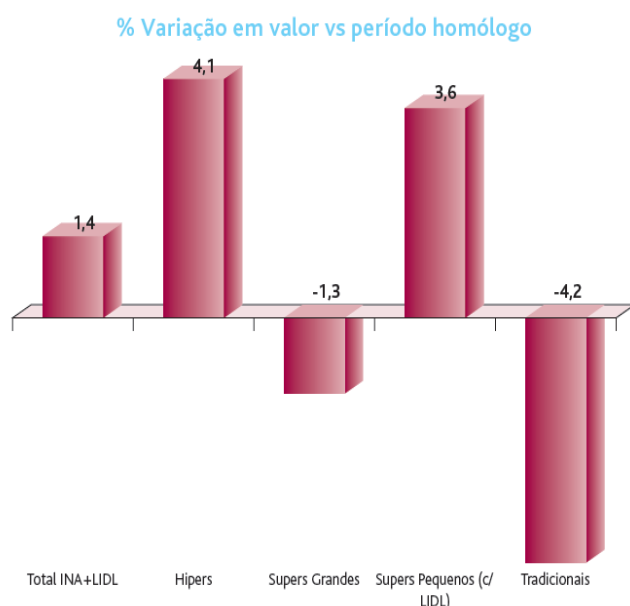


Gráfico 6 – Variação de valor de vendas por formato de retalho

Fonte: Nielsen (Junho de 2011)

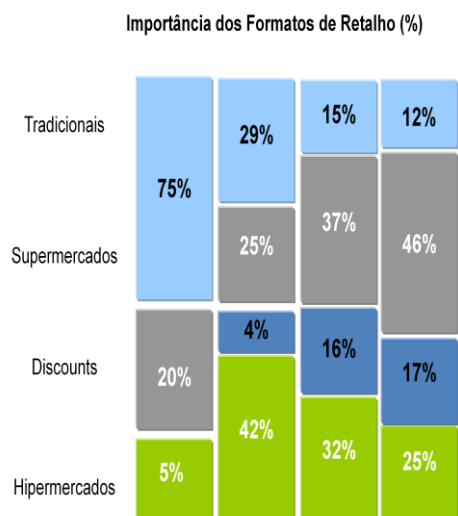


Gráfico 7 – Peso dos diferentes formatos de retalho

Para melhor se tentar identificar o *shopper* do futuro é necessário ter em conta as variáveis tecnologia / *online* e envelhecimento populacional. A primeira com impacto na forma de consumo e a segunda nos padrões de consumo. A alteração de padrões de consumo que satisfaçam uma população mais envelhecida vai de encontro ao negócio do leite fresco liderado pela Vigor, assente sobretudo na sua marca, na compra planeada, com reduzidas margens impedoras de grandes descontos e com um índice moderado de publicidade, como se pode verificar no estudo apresentado na figura 3:

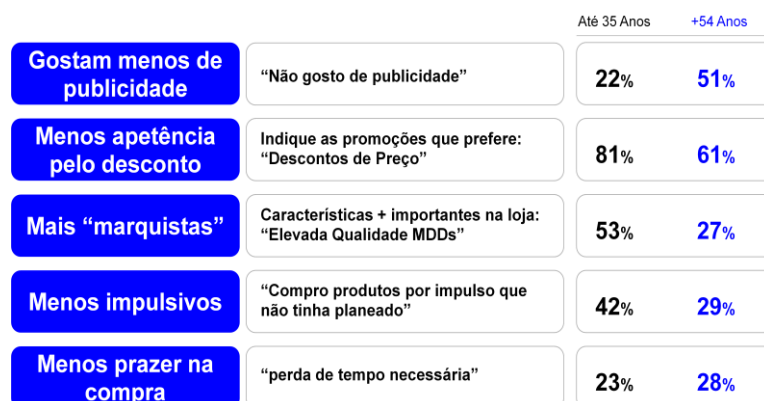


Figura 3 – Resultado de estudo "Life styles survey 2010", da agência Nielsen

Estas tendências de consumo, tal como a redução dos gastos das famílias, o aumento da compra de marcas MDD e PP e aumento do consumo de alimentação em casa, são variáveis inerentes à estratégia da Vigor para os seus clientes consumidores e clientes intermediários.

6.3.O Grupo Lactogal

As quatro maiores uniões de cooperativas nacionais de produtores integram a FENALAC (Federação Nacional das Cooperativas de Produtores de Leite), sendo estas a Agros, Proleite/Mimosa, Lacticoop e Serraleite. As três primeiras (Agros, Lacticoop e Proleite/Mimosa) constituíram, por fusão, a Lactogal – Produtos Alimentares, SA, em 1996, sendo suas accionistas desde essa data.

Com tradição e *know-how* herdados dos produtores de leite que a constituem, a Lactogal é uma instituição de marcas que produz e comercializa lacticínios e outros bens alimentares no mercado nacional e internacional, provenientes de matérias-primas nacionais. Esta actividade somada à criação de marcas de prestígio que satisfaçam todos os tipos de cliente e parceiro de negócio, e à obtenção de benefícios duradouros para os seus accionistas compõe a missão da empresa. Já a sua visão passa por consolidar a liderança no mercado nacional e afirmar o seu posicionamento numa escala ibérica através da aposta no desenvolvimento dos seus recursos humanos e de novos produtos, investimentos em recursos industriais e de distribuição. Segundo informação do MADRP (Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas), a Lactogal é responsável por cerca de 2/3 da recolha de leite em território nacional (Norte, Centro e Açores), sendo a Serraleite, segundo informação da própria, a principal responsável pela recolha de leite na região do Alentejo. A Lactogal e a Serraleite, operam na indústria transformadora, sendo esta representada pela ANIL (referida no ponto 6.2.2). Segundo a FENALAC, os cerca de 8000 produtores que esta federação reagrupa representam cerca de 75% do total nacional de produção de leite cru.

A estrutura societária actual do Grupo Lactogal engloba a Vigor, Pronicol, Etanor, Leche Celta (um *player* no mercado dos lacticínios espanhol), para além da Lactogal, Produtos Alimentares S.A., de acordo com a figura 4 exposta em baixo. Qualquer uma das empresas do grupo está sob coordenação de uma direcção central, que reporta ao Conselho de Administração e toma as decisões estratégicas para a empresa. Esta direcção está dividida em funções de suporte, corporativas e Direcções de Coordenação, apresentadas no seu organograma de funções (Anexo 12).

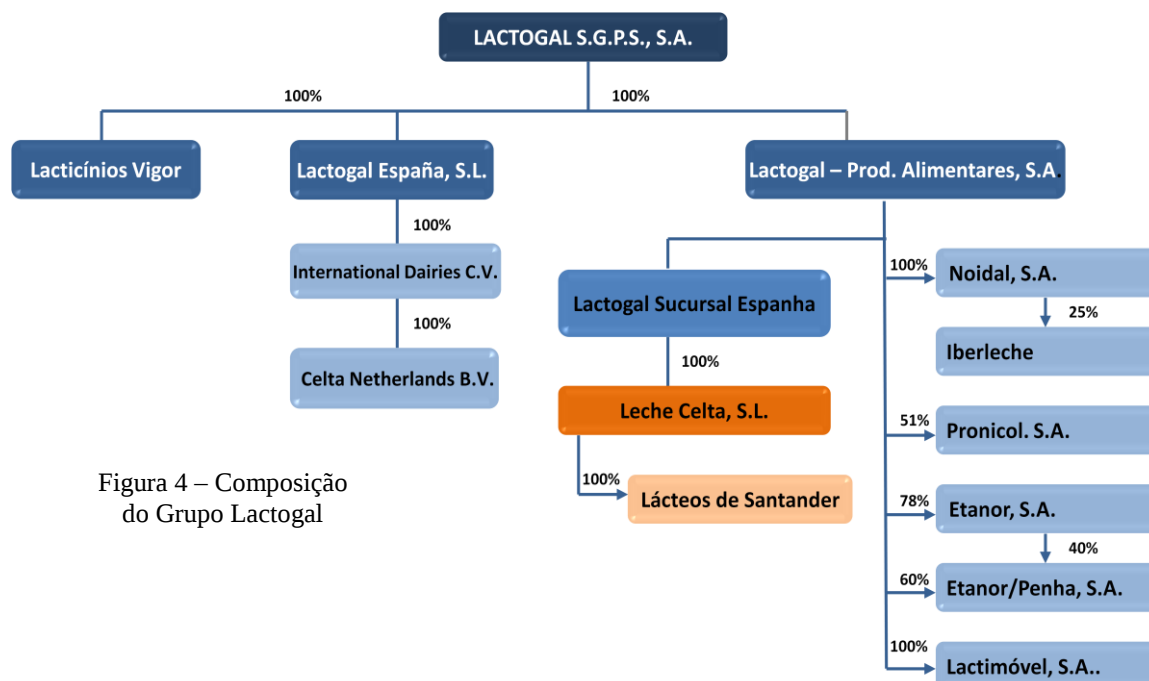


Figura 4 – Composição do Grupo Lactogal

A totalidade do grupo funciona com 2397 efectivos, pertencendo 71% destes à Lactogal em si, 13,25% à Celta, 8% à Pronicol, 5,75% à Vigor e 2% à Etanor. Estes estão distribuídos pelo vasto património da empresa, que engloba sete unidades fabris, três plataformas logísticas e doze delegações comerciais espalhadas ao longo da Península Ibérica (ver Anexos 13 e 14). No entanto, o número de efectivos de cada empresa face ao total não corresponde exactamente à sua contribuição para as vendas consolidadas do Grupo que, tendo uma tendência decrescente nos últimos dois anos, variam à volta dos 1000 milhões de euros, de acordo com os seguintes gráficos:

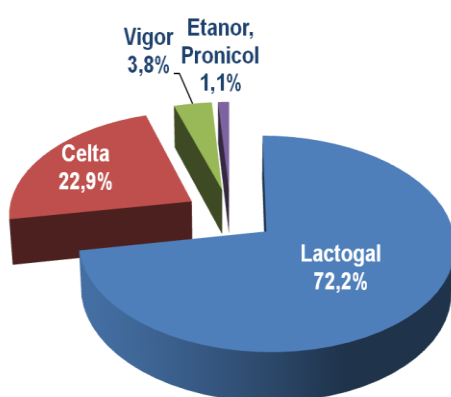


Gráfico 8 – % de valor de vendas do Grupo por empresa

Fonte: Lactogal



Gráfico 9 – Evolução de valor de vendas (em M€) do Grupo

Este volume de negócios reflecte-se numa média de 45 unidades vendidas por segundo (em 2010), pertencentes a um universo de produtos constituído por leite UHT e pasteurizado, natas, molhos para culinária, manteigas, queijos, sumos, águas, sobremesas e iogurtes. O peso de cada uma destas categorias no total das vendas consolidadas da empresa é distribuído da seguinte forma:

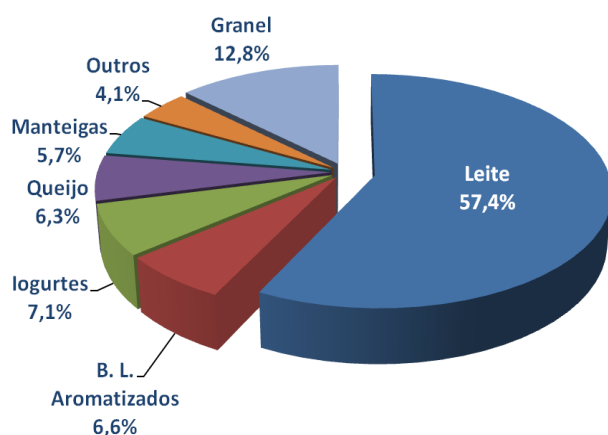


Gráfico 10 – Volume de negócios (%) do Grupo por categoria de produto

Fonte: Lactogal

Como se verifica existe um grande equilíbrio de vendas entre todas as categorias de produtos derivados de leite à volta dos 6%, o que só é uma realidade devido à constante aposta na inovação dentro de cada uma delas, levada a cabo através das 16 diferentes marcas prestigiadas do Grupo constituídas ao longo dos anos:



Os mercados, onde os produtos Lactogal actuam, pertencem à área da alimentação que engloba congelados, lacticínios e mercearia (ver gráfico 3). Enquanto a variação do valor de vendas YTD 2011 (*year-to-date* até Abril) *versus* YTD 2010 na área total da alimentação ascende aos 2,5%, nos mercados em que a Lactogal actua fica-se pelos 0,8%. Este valor é substancialmente impulsionado pelas marcas MDD que apresentam um crescimento de 9,2% e, enquanto a Lactogal ainda apresenta um crescimento superior ao dos seus mercados no valor de 2,3%, o seu principal concorrente apresenta quebras na ordem dos 5%.

6.4. Diagnóstico Vigor

6.4.1. Evolução histórica e realidade actual

Durante a II Guerra Mundial, o eixo Estoril-Cascais acolheu inúmeras casas reais exiladas e transformou-se num destino residencial de referência das elites europeias, particularmente de uma significativa comunidade inglesa, de quem se conhecia a preferência por leite fresco e a valorização da figura do leiteiro com as entregas de leite porta a porta. Um grupo de empreendedores do sector dos lacticínios viu neste cenário uma oportunidade de replicar a tradição inglesa, oferecendo a estes novos habitantes um produto com as mesmas características do que era fabricado e vendido em Londres. A ideia, que requeria tecnologia e equipamentos totalmente inovadores para a época, para além de um complexo sistema de



Figura 5 – Figura do leiteiro na década de 50

distribuição, não impediu a concretização do negócio mas foi-se materializando de forma bastante morosa. Foi apenas a 28 de Junho de 1951 que apareceu o leite gordo da marca Vigor, vendido em revolucionárias garrafas de vidro de 1 litro, $\frac{1}{2}$ litro e $\frac{1}{4}$ de litro. O êxito alcançado com este produto tornou a Vigor um ícone tradicional da cultura portuguesa, sinónimo de qualidade e prestígio, e levou-a a lançar outros produtos na década de 60. Devido à evolução do mercado e para facilitar o transporte do leite, a empresa viria a lançar embalagens mais práticas e funcionais de plástico e cartão. Assim foi possível fidelizar os clientes identificados inicialmente como *target* principal e angariar novos consumidores da comunidade nacional que valorizassem o hábito do consumo de leite fresco.

O final do século XX foi penoso para a Lacticínios Vigor S.A., que com dificuldades de gestão do seu negócio e contracção alargada de dívidas, acabou por ser adquirida pelo grupo Lactogal em Junho de 2000. Em 2002, a Vigor rejuvenesceu a sua imagem de marca, transformando a célebre forma de vidro no ícone que identifica todos os seus produtos, aliando simbolismo e tradição. Seguiu-se o alargamento distributivo natural,

garantindo a presença da marca nas grandes cadeias da distribuição moderna, a par do pequeno retalho. Assim, os primeiros anos do século XXI foram de expansão e afirmação nacional, que saíram reforçada com a introdução das referências de Vigor Magro e Vigor Especial Cálcio. Já em 2006, a Vigor recorre a uma nova tecnologia sem recurso a qualquer conservante, o Método de Conservação Natural (MCN), que permite mais do que dobrar o seu prazo de validade, mantendo as suas características sensoriais de leite fresco. No ano de 2008, a Vigor aventura-se no mercado de leites aromatizados e cria o Vigor Chocolate que rapidamente se afirma como um produto de elevado potencial, tendo uma quota de mercado de 2,35% no mercado de leites aromatizados correspondentes a 1.122.452 litros vendidos e 1.657.599€ facturados em 2010. Neste ano de 2011, a Vigor faz 60 anos de idade e está a comemorar o feito com a introdução de uma nova linha de batidos, reaproveitando o sucesso alcançado com o Vigor Chocolate e criando outro com sabor a Cappuccino.



Figura 6 – Referências de litro da gama Vigor



Figura 7 – Nova linha de Batidos Vigor

No entanto, desde que a Lacticínios Vigor S.A. foi incorporada no Grupo Lactogal, a sua missão foi redefinida, tendo agora que comercializar todas as marcas de leite do dia do Grupo em exclusivo, para além da marca Vigor (9 SKUs²), ou seja, também as marcas Mimosa (2 SKUs), Gresso (2 SKUs), Agros (2 SKUs) e Prado Verde (4 SKUs), o que garante a comercialização da quase totalidade do leite pasteurizado em Portugal (99,98%). Neste segmento não existem marcas MDD nem PP e os 0,02% de vendas não pertencentes às marcas Lactogal (igual em termos de volume e valor) correspondem a pequenas produções regionais.

² Stock Keeping Unit, ou referência de produto

No transacto ano de 2010 a Vigor comercializou 30.102.630 litros de leite pasteurizado correspondentes a um valor de vendas de 20.663.055€, distribuídos percentualmente pelas diversas marcas, de acordo com o Anexo 15. **O consumo de leite fresco a nível nacional não é efectivamente um hábito em grande escala quando comparado com outros países europeus, já que a totalidade de leite Vigor consumido em Portugal representa 86,99% do volume de leite fresco consumido, e apenas 1,1% da quota total de leite comercializado.**

A comercialização de todas as marcas de leite fresco em exclusivo não foi a única alteração na missão da Vigor aquando da sua integração no Grupo Lactogal, mas também a distribuição e comercialização de marcas Lactogal no canal Horeca em zonas geográficas pré-definidas, tal como a comercialização de marcas de outras categorias no canal da distribuição moderna. Assim, a Vigor representa a gama de produtos Primor que contém manteigas (6 SKUs), queijos (6 SKUs), leite em pó (1 SKU) e leite condensado (2 SKUs), tal como a marca Castelinhos (queijo prato açoriano, 2 SKUs) e Serra Dourada (queijo prato, 2 SKUs).

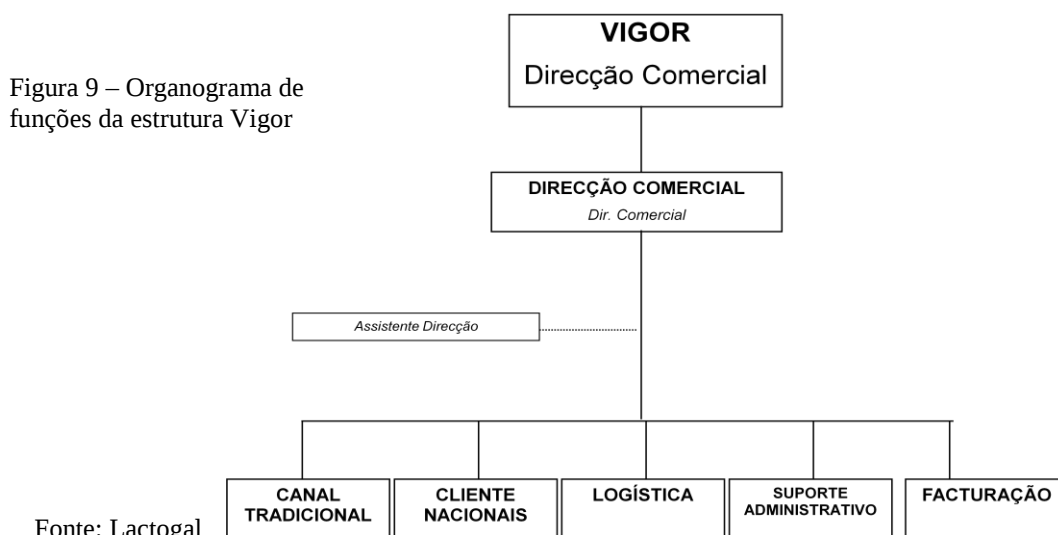


Figura 8 – Outras marcas comercializadas pela Lacticínios Vigor

Enquanto que os segmentos de leite condensado e em pó têm pouca relevância para o negócio Vigor, o mesmo já não se pode dizer do mercado de queijos e manteigas. Em 2010, a Vigor comercializou 1.230.035 kgs de manteiga Primor correspondentes a 5.715.788€ e a uma quota de mercado em valor de 6,58% (ver Anexo 16). Já o segmento dos queijos ascende a um volume de negócios de 2.980.268€ correspondentes a 734.500 kgs comercializados. A Vigor comercializa também uma marca de leite ultrapasteurizado (UHT), não estratégica para o seu negócio. Em 2010 foram comercializados 6.604.718 litros de leite Prado Verde UHT (3 SKUs) correspondentes a 2.932.103€. O valor e volume de vendas total da empresa por categoria de produto encontra-se no Anexo 17.

6.4.2. Organização comercial e gestão de contas

Como foi referido anteriormente, a aquisição da Lacticínios Vigor por parte do Grupo Lactogal provocou uma revolução no seu seio. As alterações referidas na sua missão mudam a perspectiva de negócio por completo, mas estes não foram os únicos factores de mudança. A maior mudança foi efectuada nas pessoas e na organização interna da empresa. Sobretudo após a deslocalização da sua unidade fabril em Julho de 2005 para as fábricas do Grupo no Norte do país, a Vigor deixou de ser uma empresa na sua plenitude e passou a constituir um departamento comercial com algum suporte logístico e administrativo que foi mantido da estrutura anterior, como indica a figura 9:

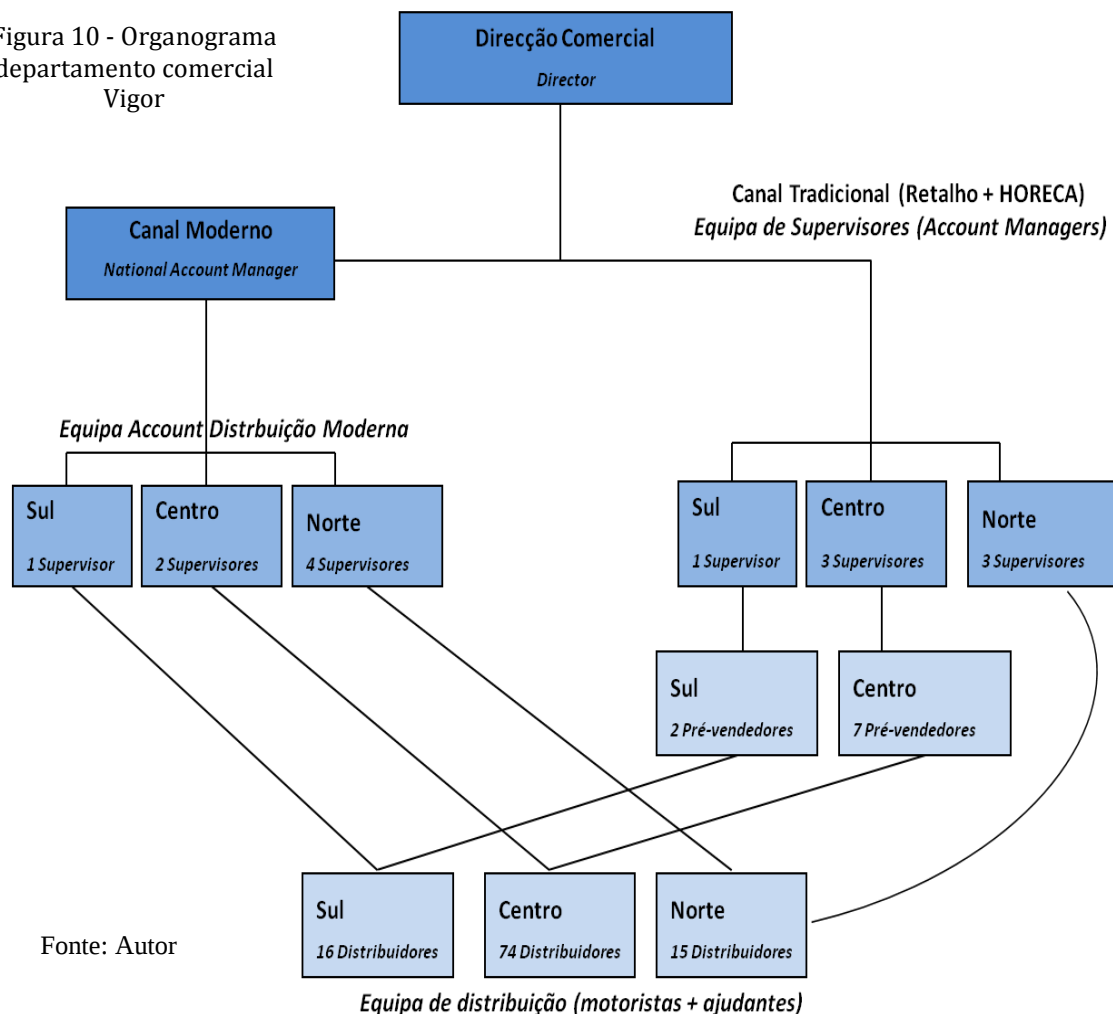


O esquema apresentado é o organograma de funções disponibilizado pela empresa que dá a ideia de existirem diversos departamentos, o que transmite uma ideia errada da realidade. A totalidade de colaboradores Vigor ascende a 138, dos quais apenas oito têm funções administrativas ou logísticas, não características de um departamento meramente comercial. Os restantes compõem uma força de vendas e uma rede de distribuição afectos a uma de sete delegações existentes no país (ver Anexo 18). As restantes componentes da empresa que deixaram de existir após a integração no Grupo, funcionam agora através de serviços partilhados Lactogal que incluem as áreas de recursos humanos, serviços administrativos e financeiros, sistemas de informação e logística (ver Anexo 19).

Estas áreas, caracteristicamente mais gerais de uma empresa, são totalmente compatíveis com a estratégica e dinâmica da empresa, podendo ser quase como que um “serviço externo” prestado à Vigor. Mas existem outros dois departamentos do Grupo, directamente ligados à Vigor, com outras necessidades de comunicação: Marketing e Trade Marketing. Aqui reside um dos maiores problemas actuais da Vigor, a comunicação com quem delineia a estratégia de marketing para as marcas representadas pela Vigor, principalmente para a marca Vigor. Nenhum supervisor de vendas Vigor (equivalente a *Account Manager*) conhece sequer pessoalmente os colaboradores do departamento de Marketing. **Nunca existiu uma reunião conjunta de apresentação de estratégias, pedidos de *feedback* de mercado ou *brainstorming* de ideias sobre o negócio, o mercado ou a actividade da concorrência.** A força de vendas Vigor chega a tomar conhecimento da implementação de acções como actividades promocionais ou mudanças de imagem de embalagem após a produção e entrega dos materiais promocionais necessários para tal. Esta falta de comunicação não se deve somente à fraca interacção entre departamentos, mas também à estrutura do departamento comercial da Vigor. Esta não contempla a existência de *Key Account Managers*, estando todas as contas da distribuição moderna, e não só, atribuídas a um responsável do canal moderno, que, a par do Director Comercial, é o único ponto de contacto com o departamento de Marketing.

Esta realidade é facilmente visível no organograma da equipa comercial e rede de distribuição da Vigor apresentado em baixo, onde também não está contemplado um responsável pelo canal tradicional, fazendo com que os *Account Managers* deste canal reportem directamente ao Director Comercial. Assim sendo, existem sete *Account Managers* a operar no canal moderno que visitam 8 clientes por dia, em média, e outros sete no canal tradicional que são auxiliados por nove pré-vendedores. Estas equipas comerciais dispõem de uma rede de 105 distribuidores divididos em motoristas e ajudantes. O organograma apresentado em baixo remete-nos instantaneamente para o papel fulcral na empresa, desempenhado pelo responsável do canal moderno ou *National Account Manager*. **A inexistência de *Key Account Managers* faz com que a responsabilidade de gestão de todas as contas de peso relevante, e de comunicação com os restantes departamentos da empresa acerca de matérias relacionadas com estas, recaiam exclusivamente sobre si.**

Figura 10 - Organograma departamento comercial Vigor



Assim sendo, a actividade deste colaborador retrata, em grande escala, os **níveis de orientação para o cliente da Vigor** na sua totalidade e a forma como esta responde à dinâmica dos mercados onde está inserida. O colaborador em questão foi alvo de uma análise exaustiva à sua actividade na empresa, de onde se conclui que esta se divide em três funções principais. Estas são a gestão de todas as contas do canal moderno e dos dois maiores grossistas (Sonae, ITMI, Auchan, Jerónimo Martins, E.Leclerc, Lidl, Dia Portugal, El Corte Inglés, Makro e Recheio³) ou gestão de clientes (**GC**), a gestão da equipa *Account* (**GE**) e as actividades de suporte à Direcção Comercial (**SDC**). Cada uma dessas funções é composta por diversas tarefas que foram individualmente discriminadas e classificadas como de índole comercial (**C**), estratégica (**E**) ou administrativa (**A**). Assim, como resumo das suas actividades temos:

³ Apesar da insígnia Recheio fazer parte do Grupo Jerónimo Martins, é gerida de forma independente

Gestão de clientes (GC)

• (C) Negociação contratual (descontos permanentes e de <i>rappel</i>)
• (A+E) Análise de Vendas
• (C) Negociação de actividades promocionais
• (C) Negociação de rácios de investimento
• (A) Lançamento de condições promocionais interna e externamente
• (A) Previsão de vendas promocionais
• (A) Criação de informação promocional logística (fichas comerciais, produtos promocionais, fotografias de folhetos, etc...)
• (A) Processamento de reclamações de centrais de compras sobre entregas de encomendas
• (C) Gestão de reclamações e promoção de estabilização de preços
• (A) Aprovação e processamento de acordos de investimento extraordinários da equipa <i>Account</i>
• (A) Análise de diferenças de preços para com os clientes

Gestão de Equipa (GE)

• (E) Acompanhamento individual dos <i>Account Managers</i>
• (E) Actividades de <i>Coaching</i> (Anexo 20)
• (E) Avaliação de desempenho individual da equipa <i>Account</i>
• (A+E) Análise e definição de objectivos colectivos e individuais da equipa <i>Account</i>
• (A+E) Análise de <i>feedback</i> da equipa (relatórios, <i>shopping</i> , etc...)
• (E) Acompanhamento da evolução geral do mercado

Suporte à Direcção Comercial (SDC)

• (E) Elaboração de campanhas patrocinadas pelo departamento de Trade Marketing
• (E) Definição de objectivos globais Vigor
• (A) Gestão logística da rede de distribuição

Posteriormente calculou-se a taxa de esforço / tempo dispendido por função:

GC – 55%
GE – 25%
SDC – 20%

E o peso das tarefas administrativas por função:

GC – 30%
GE – 80%
SDC – 30%

Com estes dados podemos calcular a taxa de esforço / tempo dispendido pelo NAM em tarefas administrativas e concluir que $0,3 \times 0,55 + 0,8 \times 0,25 + 0,3 \times 0,2 = 43,5\%$ da sua disponibilidade é ocupada com tarefas de índole administrativa. Ou seja, **a gestão da equipa Account do canal moderno e de todas as grandes contas da Vigor a nível estratégico e de relação comercial é efectuada apenas com 56,5% do tempo de um colaborador**. Esta situação põe em causa a capacidade de resposta da Vigor face ao seu mercado, os seus níveis de orientação para o cliente e de orientação de mercado interna e externa. De acordo com as relações (apresentadas no capítulo da revisão da literatura) existentes entre estas variáveis e a performance de vendas e rentabilidade de negócio por autores como Slater e Narver, Singh e Ranchhod e Tomas et al, podemos identificar facilmente um problema estrutural de orientação comercial.

Para além da relação apresentada entre a Vigor e o departamento de Marketing Lactogal, importa ainda identificar a dinâmica com o departamento de Trade Marketing. Aqui o problema identificado de falta de comunicação não é tão patente existindo contacto directo entre este e os *Account Managers* Vigor acerca dos mais variados temas. O problema aqui é de outra ordem, **conflito de interesses**. Enquanto o departamento de Marketing Lactogal possui uma estrutura própria, o Trade Marketing reporta directamente ao departamento comercial Lactogal. Este departamento funciona de forma equivalente à Lacticínios Vigor, comercializando as marcas Lactogal. No segmento de queijos e manteigas, as marcas Lactogal representam concorrência directa aos produtos Primor, Serra Dourada e Castelinhos e apesar do “pacto de não agressão” evidentemente estipulado entre empresas do Grupo, por vezes surgem conflitos. Por exemplo, tendo em conta que as acções de vales promocionais de manteigas definidas para o exercício englobam todas as marcas do Grupo e provêm do mesmo orçamento, é natural que quem os produz, o Trade Marketing, opte por dar mais relevância às marcas comercializadas pelas suas chefias. Mais uma vez, este problema não recai apenas na estrutura departamental da Lactogal, mas também na organização interna do departamento comercial Vigor, que sem funções internas relacionadas com aspectos de Trade Marketing, atribui, mais uma vez, essa responsabilidade ao NAM no que diz respeito ao canal moderno, e ao Director Comercial para campanhas de trade marketing no canal tradicional.

6.4.3. Análise de portfólio de clientes

O portfolio de clientes da Vigor está dividido no canal **moderno**, com clientes de distribuição moderna, e canal **tradicional** com clientes de retalho tradicional e do canal Horeca. No seu conjunto, atingiram no ano de 2010 um volume de negócios de 33.666.473€, composto por 23.770.053€ de leite vendido, 5.715.788€ de manteigas e 2.980.268€ de queijos. Como foi referido no ponto anterior, os dois maiores grossistas do país (Makro e Recheio) são considerados clientes de distribuição moderna, visto operarem numa dinâmica de gestão equivalente à distribuição moderna. Os restantes grossistas e retalhistas são geridos pelo conjunto de supervisores afectos ao canal tradicional, que gerem também os clientes do canal Horeca, sob responsabilidade directa do Director Comercial. A tabela 2 demonstra como o peso do valor de vendas da categoria de leite é superior a 2/3 do valor total (70,6%), contra apenas 17% para manteigas e 8,9% para queijos (tabela resumo do Anexo 21). Esta proporção mostra em que medida **o leite pasteurizado é ainda o “core business” da Vigor, e que, apesar da sua incorporação no Grupo Lactogal com profundas alterações à sua missão e realidade comercial, esta mantém-se a razão da sua existência.**

Canal \ Produto	Leite	Manteiga	Queijo	Outros	Total 2010	Total 2009	Δ % 2009/2010
Distribuição Moderna	13841560	3659622	1746811	93478	19341471	18659353	3,7%
Canal Retalhista	4815506	773636	683983	85909	6359034	6410180	-0,8%
Canal Horeca	4897755	1272720	491754	1020303	7682532	7328262	4,8%
Outros*	215232	9809	57720	675	283436	245475	15,5%
Total	23770053	5715787	2980268	1200365	33666473	32643270	3,1%

* Vendas Vigor afectas à Direcção Comercial descritas como "sem gestor", devido a clientes mal alocados

Tabela 2 – Valores de vendas por canal e por categoria de produto

Podemos também observar que a empresa cresce 3,1% em termos de vendas em 2009/2010. Este valor é impulsionado pelo crescimento de 4,8% do canal Horeca e sustentado pelo crescimento de 3,7% da distribuição moderna, dado o seu peso no total das vendas da empresa. Apenas o canal retalhista tem uma tendência negativa (-0,8%), facilmente explicável pela evolução geral do canal descrita no ponto 6.2.4. Se juntarmos a esta análise a evolução dos pesos de cada canal de 2007 a 2011, pode-se verificar o papel crescentemente preponderante da distribuição moderna no negócio da Vigor.

Os índices favoráveis de crescimento do grande consumo aliados à perda do retalho tradicional permitiram que a distribuição moderna passasse de um volume de vendas de 50,21% em 2007 para 57,73% em 2011. A composição de cada canal e respectivas cadeias de distribuição serão descritas nas alíneas seguintes.

Tabela 3 – Evolução de pesos de canal no volume e valor de vendas total da empresa

Canal / Peso do canal	2007		2008		2009		2010		2011 *2	
	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor	Volume	Valor
Distribuição Moderna	50,21%	56,36%	52,91%	54,82%	55,64%	57,16%	56,69%	57,45%	57,73%	57,22%
Canal Retalista	26,10%	20,86%	23,28%	21,78%	21,00%	19,64%	19,81%	18,89%	18,03%	18,29%
Canal Horeca	22,35%	22,09%	22,34%	22,37%	22,46%	22,45%	22,52%	22,82%	23,13%	23,53%
Outros*1	1,34%	0,58%	1,47%	1,03%	0,90%	0,56%	0,98%	0,84%	1,11%	0,96%

* 1 Vendas Vigor afectas à Direcção Comercial descritas como "sem gestor ", devido a clientes mal alocados

* 2 Valores até final de Junho de 2011

6.4.3.1. Canal moderno

A tendência crescente do peso deste canal, sobretudo em volume, revela a sua importância estratégica mas, para se poder avaliar a performance real do canal moderno, é necessário observar a sua evolução de vendas apresentada na tabela 4.

Distribuição Moderna	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Volume	15,79%	3,39%	7,91%
Valor	20,40%	1,32%	3,66%

Tabela 4 – Evolução de vendas do canal moderno

À excepção do ano 2008, ano em que foi lançado o produto de valor acrescentado Vigor Chocolate (ponto 6.4.1), o canal moderno apresenta crescimentos de vendas em volume que superam o dobro dos crescimentos em valor. Esta constatação prende-se com a pressão crescente efectuada pelos distribuidores do canal aos seus fornecedores, com práticas por vezes lesivas, descritas no ponto 6.2.3. As margens dos fornecedores são exploradas de tal forma, que a descida do preço médio de venda faz com que os crescimentos em volume, nos últimos dois anos, de 3,39% e 7,91% representem em valor apenas 1,32% e 3,66%, respectivamente.

O portfolio de clientes da distribuição moderna engloba certamente aqueles que deverão ser considerados como *Key Accounts* para a Vigor, tendo em conta as suas características. O total do valor de vendas deste canal ascendeu a 19.341.471€⁴ no ano de 2010, o que representa 57,22% do valor e 57,73% do volume de vendas total da empresa. Este valor está distribuído pelas dez insígnias sob a tutela do responsável do canal moderno, onde estão presentes os produtos representados pela Vigor, da seguinte forma:

Tabela 5 – Valor de vendas por cadeia de distribuição do canal moderno

Distribuição Moderna	Leite	Manteiga	Queijo	Outros	Total 2010	Total 2009	X % 2009/2010
El Corte Inglés	182489	1875	75439	22479	282282	298563	-5,5%
Auchan	1226049	335453	439070	0	2000572	2056339	-2,7%
Eleclerc	751609	69436	120835	2906	944786	441205	114,1%
ITMI	1223695	627046	195697	462	2046900	2225854	-8,0%
Pingo Doce	4766428	52918	31408	0	4850754	5156552	-5,9%
Recheio	566679	525196	101826	0	1193701	927054	28,8%
Sonae	4393432	1548757	424751	8	6366948	6054699	5,2%
Makro	82109	425376	431249	67628	1006362	942959	-6,7%
Dia Minipreço*1	515632	0	0	0	515632	525300	-1,8%
Lidl*2	116087	0	0	0	116087	0	

*1 Dia Minipreço comercializa apenas leite Pasteurizado Mimosa

*2 Lidl apenas introduziu uma referência de leite pasteurizado já no decorrer de 2010

Olhando rapidamente para o quadro apresentado em cima, com valores de vendas de 2010, saltam à vista duas cadeias devido ao seu peso no total do canal, o Grupo Jerónimo Martins com as insígnias Pingo Doce e Recheio e a Sonae com a insígnia Continente, com peso no valor de vendas do canal de 31,25% e 32,92%, respectivamente. Estes valores são bastante distantes do peso das restantes cadeias, tendo em conta que de seguida aparece o ITMI com um peso de 10,6%.

Para além dos grossistas supra mencionados, as restantes cadeias podem ser segmentadas de acordo com as suas estratégias comuns em Hipers, Supers e Discounts. Enquanto podemos observar um mercado com Hipers e Supers a apostar em inovação e acções de espaços de venda adicionais, “*cross-promotions*”, promotoras, brindes ou passatempos, as lojas denominadas Discount resumem-se maioritariamente a *packs* promocionais e combate de preços. De seguida apresenta-se a dimensão, categorização e caracterização de cada uma das diferentes insígnias.

⁴ Este valor não é igual à soma do valor de vendas total das cadeias de distribuição moderna devido a outras vendas imputadas à distribuição moderna, como exportação de alguns produtos



(H+S)

O Pingo Doce é uma insígnia altamente centralizada, não apenas a nível estratégico e negocial mas também na distribuição dos produtos da marca Vigor. Com um total de 9 Hipers e 353 Supers, esta insígnia opera com distribuição própria de leite fresco nos seus pontos de venda, com excepção das lojas Hiper. As restantes categorias de produtos Vigor têm distribuição centralizada, mas apenas se encontram referenciadas nas lojas Hiper. A sua importância para a Vigor é facilmente reflectida no seu peso de 25,1% de vendas do canal, o que representa 14,5% do valor de vendas geral da empresa, apesar do decréscimo do volume de negócios de 5,9% em 2009/2010.



(H+S)

A insígnia Continente representa um vasto conjunto de pontos de venda divididos em três grandes clusters: Continente (40), Continente Modelo (122) e Continente Bom-dia (26). Destes apenas o primeiro pertence à classe de Hipers, sendo os restantes Supers grandes e Supers de proximidade, respectivamente. Nesta cadeia, a Vigor cresceu 5,2% no último ano e efectua a distribuição de leite fresco. Apesar dos elevados níveis de centralização estratégica e negocial da cadeia, a distribuição directa confere alguma margem de manobra à força de vendas Vigor. Este é o cliente com maior peso no portfolio Vigor ascendendo a 32,9% das vendas do canal, o que representa 18,9% do total da empresa.



(H+S)

Esta é uma insígnia historicamente associada a lojas Hiper (23 lojas Jumbo), mas que tem também operado através de Supers, com 10 lojas Pão de Açúcar. O seu grau de centralização não ascende ao das insígnias anteriores, o que confere outro nível de autonomia negocial aos *Account Managers* da empresa. O valor de vendas da cadeia sofreu um ligeiro decréscimo de 2,7% no último ano e representa 10,3% do canal. A distribuição de leite fresco também é feita de forma directa, ao contrário dos restantes produtos distribuídos pela sua central de compras.



(S)

O ITMI é uma cadeia de distribuição caracterizada pelo sistema de *franchising*, apesar da existência de uma central de compras. Este sistema atribui uma enorme independência de gestão e negociação a cada uma das 222 lojas Intermarché ou Ecomarché do grupo, classificadas como Supers. Apesar da sua quota de canal ainda considerável de 10,6%, esta cadeia tem vindo a perder importância de forma geral e, no último ano, a Vigor perdeu 8% de vendas em valor. Esta perda está associada ao facto de diversos pontos de venda terem grandes dificuldades em lidar com a concorrência e à forma de distribuição da Vigor. Esta, no que toca a leite fresco, sempre foi directa à excepção da marca Mimosa que é disponibilizada pela central. Desde há dois anos a esta data que a Vigor disponibilizou também a marca Vigor à central ITMI de forma a chegar a pontos de venda geograficamente mais difíceis de alcançar pela sua rede de distribuição. Desde então tem-se verificado uma transferência de compras de várias lojas para a sua central, o que permite uma gestão das encomendas, produtos e lineares menos personalizada e cria um maior índice de ruptura de produtos, dado que a central de compras ITMI não aceita devoluções das suas lojas. A queda não é mais acentuada porque a força de vendas Vigor mantém as lojas ITMI de maior dimensão e potencial como clientes directos.

**E.LECLERC**

(H)

Esta é também uma insígnia historicamente composta por Hipers, à semelhança do grupo Auchan e caracterizada pelo sistema de *franchising*. A sua denominação foi alterada para Supers devido à lei do horário de funcionamento que afectava as lojas Hiper. A legislação foi recentemente alterada e permite agora a abertura de lojas Hiper ao domingo à tarde (ponto 6.2.4), o que incitou a cadeia ELeclerc a começar o movimento contrário, e fazendo com que os seus 22 pontos de venda sejam novamente considerados Hipers. A distribuição de leite fresco é também descentralizada, ao contrário das restantes categorias de produtos. Existe também autonomia negocial de cada loja, o que permite a elaboração de actividades promocionais individuais com os *Account Managers* Vigor. Apesar do seu crescimento de vendas 2009/2010 de 114,1%, impulsionado pelo escoamento de leite UHT durante o ano de 2010 na insígnia, a cadeia representa apenas 4,9% das vendas do canal.



(H+S)

O El Corte Inglés é uma cadeia a operar em Portugal com um elevado grau de diferenciação, tanto a nível de produtos inexistentes no mercado, como de produtos ditos *Gourmet* (uma das tendências de mercado descritas no ponto 6.2.1). Com apenas dois Hipers e cinco Supers no país, a cadeia representa apenas 1,5% do valor de vendas do canal em 2010, e decresceu 5,5% no mesmo ano. A distribuição de leite fresco é também feita de forma directa.



(Discount)

Esta é uma cadeia considerada Discount onde um produto de valor acrescentado como o leite fresco Vigor se enquadra menos bem. Com um universo de 460 lojas, maioritariamente de reduzida dimensão, o Dia Minipreço comercializa apenas leite pasteurizado e, sem ser a 100 lojas de franquia tratadas pela Vigor como qualquer outro retalhista, disponibiliza apenas o leite fresco Mimosa aos seus clientes. Assim, a marca salvaguarda algum valor de vendas a nível nacional face ao domínio da marca Vigor, valor esse que representa 2,7% do total do canal e que sofreu uma pequena descida em 2010 de 1,8%.



(Discount)

Esta é também uma cadeia Discount sem tradição de venda de produtos Vigor. No entanto, a partir de Abril de 2010, a referência de leite pasteurizado Vigor Meio Gordo passou a ser distribuída centralmente a cerca de 30 das 204 lojas do grupo. Esta distribuição representou imediatamente 0,6% do valor de vendas do canal neste primeiro ano e promete evoluir bastante nos próximos anos.



(Cash&Carry)

A insígnia Recheio é o grossista português com maior dimensão para a Vigor que, estando inserido no canal de distribuição moderna, representa 6,2% do seu valor de vendas e obteve um crescimento em 2010 de 28,8%, impulsionado pelo escoamento de leite Prado Verde UHT e por um crescimento na categoria de queijos de 35,9%. Com um total de 40 lojas abastecidas directamente de leite fresco, esta é uma insígnia com bons níveis de venda na categoria de manteigas, fundamental para a marca Primor.

**(Cash&Carry)**

Com uma dimensão total de apenas 11 lojas no país, a Makro recebe leite fresco directamente da Vigor, mas esta, com o seu grau de perecibilidade, não é uma categoria de produtos 100% compatível com o seu tipo de negócio grossista, de quantidade. No entanto, a Makro representa ainda 5,2% do valor de vendas do canal moderno devido a boas prestações das categorias de manteigas e queijos, apesar do seu decréscimo geral de vendas de 6,7% em 2010.

6.4.3.2. Canal tradicional

Como foi referido no início do capítulo, e ao contrário do canal moderno, o canal tradicional não tem um responsável geral pela sua gestão. Tanto a responsabilidade pela totalidade do canal retalhista e Horeca, como a gestão das cadeias de retalho, de hotéis e restaurantes são directamente afectas ao Director Comercial. Cadeias como o grupo GCT, Uniarme, Eurostars ou Portugalia têm os seus pontos de venda sob supervisão directa dos sete *Account Managers* do canal, mas a sua gestão na globalidade recai no Director Comercial como seu *Key Account Manager*. **Este sistema hierárquico directo de comando, juntamente com a disparidade de localização geográfica em função do portfolio de clientes, dificulta a uniformização de actividades dos *Account Managers* do canal.** Estes têm objectivos de incrementos de vendas anuais individuais de cerca de 20% e coordenam individualmente as suas diferentes tipologias de clientes. Estas variam entre clientes de retalho independentes ou pertencentes a uma das centrais de compras descritas em baixo, e cafés, restaurantes e hotéis independentes ou também afectos a cadeias do canal Horeca:

Canal Retalhista	2009 volume	2010 volume	Δ % 2009/2010	2009 valor	2010 valor	Δ % 2009/2010
GCT	542707	508736	-6,3%	514730	435941	-15,3%
CNR	437.754	448.259	2,4%	368.073	388.560	5,6%
Unimark	840379	411802	-51,0%	710737	442774	-37,7%
Uniarme	792545	1007275	27,1%	645738	725079	12,3%
GSI	65.756	76.853	16,9%	41.645	97.911	135,1%
Objectiva	106.061	144.462	36,2%	98.724	149.857	51,8%
Unapor	90.018	134.208	49,1%	125.662	172.394	37,2%
Única	23.693	53.253	124,8%	24.313	56.097	130,7%
Outros	5046166	5154277	2,1%	3880550	3890421	0,3%
Total	7.945.080	7.939.125	-0,1%	6.410.173	6.359.034	-0,8%
Canal Horeca	2009 volume	2010 volume	Δ % 2009/2010	2009 valor	2010 valor	Δ % 2009/2010
Eurest	3360	859	-74,4%	4076	922	-77,4%
Eurostars	296308	395727	33,6%	312530	380855	21,9%
Hotelshop	76492	239068	212,5%	78019	210029	169,2%
Portugalia	150083	156946	4,6%	464072	494118	6,5%
Outros	7972395	8231675	3,3%	6470490	6597944	2,0%
Total	8498638	9024276	6,2%	7329187	7683869	4,8%

Tabela 6 – Vendas em volume e valor do canal tradicional por clientes

O canal retalhista tem um peso de 18,03% em volume e 18,29% em valor nas vendas totais da Vigor até Setembro de 2011. O seu decréscimo no ano de 2010 de 0,8%, acima referido, apenas corresponde a 0,1% de perda de vendas em volume. As oito cadeias de clientes apresentadas no quadro representam 38,8% das vendas totais do retalho e, apesar do crescimento dos restantes clientes de 0,3% e de apenas a GCT e a Unimark terem decrescido o seu nível de compras em 15,3% e 37,7%, respectivamente, o canal acaba por não conseguir crescer. Já o canal Horeca é constituído de forma diferente e representa 23,13% das vendas da empresa em volume e 23,53% em valor. Com uma multiplicidade maior de clientes, apenas 14% destes pertencem às quatro cadeias acima apresentadas. Destas, apenas a Eurest, com um nível de vendas residual, decresceu no último ano. O crescimento das restantes três de 21,9% da Eurostars, 169,2% da Hotelshop e 6,5% da Portugalia, elevam o crescimento em valor dos restantes clientes de 2% para um crescimento total do canal de 4,8% em valor. Tanto os clientes de retalho como do canal Horeca têm distribuição directa de leite fresco através do sistema de pré-venda, tal como no canal de distribuição moderna. Assim, contam com nove pré-vendedores encarregues das encomendas e das equipas de distribuição de pré-venda que operam também no canal da distribuição moderna.

6.4.4. Rede de Distribuição

A rede de distribuição da Vigor inclui hoje 105 distribuidores divididos em motoristas e ajudantes, na sua grande maioria, provenientes da antiga Vigor. No entanto, sobretudo na zona Norte do país onde a distribuição de leite da antiga Vigor era limitada, existem distribuidores Vigor com outras origens que se foram juntando à empresa conforme as suas necessidades. Assim, existem rotas de distribuição na zona Sul com 16 distribuidores auxiliados por dois pré-vendedores e 74 na zona Centro acompanhados por sete pré-vendedores (ver descritivo de funções no Anexo 22), que efectuem a distribuição dos produtos aos pares (motorista + ajudante, ver descritivos de funções nos anexos 23 e 24). Já na zona Norte, os 15 distribuidores actuam individualmente por viatura de distribuição e sem acompanhamento de pré-vendedores no canal tradicional, **o que revela alguma falta de equidade na função.** Estes efectuem também a distribuição do canal moderno a lojas Super e Discount, mas as lojas Hiper são abastecidas de leite fresco pela rede de distribuição da Lactogal.

É de referir que este sistema de pré-venda em que as encomendas são pré-estabelecidas pelos clientes directamente à empresa, aos pré-vendedores ou aos próprios distribuidores é característico de todos os canais onde a Vigor actua, ao contrário do que é praticado na Lactogal. **Existe duplicação de custos de deslocação, dado que cada cliente independente do canal tradicional é visitado por um pré-vendedor que regista encomendas e posteriormente pelos distribuidores que entregam os produtos.** Na Lactogal é praticada a auto-venda onde a abordagem comercial do distribuidor é bastante mais facilitada. A função do pré-vendedor não é necessária, visto que cada auto vendedor carrega a sua viatura com uma previsão de entregas para os seus clientes do dia e regista encomendas no momento de entrega. Esta modalidade de entrega permite a visitação de cerca de 20 clientes diários e só é possível devido a um horário de actuação comercialmente aceitável para os seus clientes. A rede de distribuição Vigor opera ainda num horário de entrega entre as seis horas e o meio-dia. Esta abordagem fazia sentido quando o leite fresco tinha um prazo de validade de 3 a 5 dias e era entregue pela manhã após a sua produção, mas hoje estamos perante um produto com 14 dias de validade (alteração descrita no ponto 6.4.1). Assim, já não é necessário distribuir o produto neste horário que é **incompatível com uma abordagem mais comercial por parte dos distribuidores**, visto não coincidir com o horário de trabalho dos interlocutores dos seus pontos de venda. Os distribuidores efectuem também encomendas directas a clientes de ambos os canais e devem determinar o potencial de compra dos clientes através do controlo das devoluções de leite fresco, previstas nos contratos com clientes abastecidos directamente. Este controlo é da responsabilidade dos supervisores dos diferentes canais, mas o seu acompanhamento directo é feito pelos distribuidores e dificultado pelo seu horário de entrega.

Ao analisar a rede de distribuição como um todo, podemos encontrar problemas de equidade de tratamento e de duplicação de funções, mas também de alocação de recursos. Tendo em conta que as vendas de leite fresco na grande distribuição são negociadas e acompanhadas pelos respectivos *Account Managers* e que a sua distribuição pode, como no caso dos Hipers do Norte do país, ser feita pela rede de distribuição Lactogal, **conclui-se que o papel fundamental da rede de distribuição Vigor incide no canal tradicional.** Juntando esta realidade ao anexo 25, que contém as vendas de 2010 por canal de distribuição e por zona geográfica, podemos encontrar um

claro problema de alocação de recursos da rede de distribuição. Calculando as percentagens de vendas de cada canal por zona geográfica, podemos verificar que o valor de vendas de 2010 da zona de Lisboa, no canal tradicional representa 63,59% do total do canal, o que reflecte apenas 26% do valor de vendas total da empresa. Tendo em conta o papel fundamental, apenas neste canal, da rede de distribuição e do facto de 74 dos 105 distribuidores e de sete dos nove pré-vendedores pertencerem à zona de Lisboa, **podemos concluir que 71% da rede de distribuição tem influência directa em apenas 26% do valor de vendas da empresa.**

Outro dos problemas identificados foi a não actualização da remuneração variável dos distribuidores. Estes têm agora uma nova missão, com a distribuição das marcas Lactogal no canal Horeca em zonas pré-definidas de novas categorias de produtos como natas, iogurtes ou sumos, e com a distribuição das marcas agora representadas pela Vigor de categorias como leite em pó, manteigas ou queijos. Mas a única alteração no seu sistema de incentivos foi a divisão da remuneração variável obtida pelos dois profissionais a operar em cada viatura. Ao invés dos pré-vendedores que recebem comissões por cada produto encomendado pelos seus clientes independentemente da categoria a que pertencem, **não existe nenhum incentivo para os distribuidores na venda de produtos Lactogal nem de nenhuma categoria de produtos que não o leite pasteurizado e UHT da marca Prado Verde.** No entanto, o mais desactualizado, não são as categorias de produtos alvo de incentivos para a rede de distribuição, mas sim a forma do incentivo. Esta resume-se, **não a uma lógica comercial de performance de negócio, mas sim a uma óptica ainda de distribuição fabril,** ou seja, cada viatura (motorista + ajudante) ganha um valor unitário por litro de leite pasteurizado e UHT distribuído, independentemente do canal a que pertence o cliente, do seu tipo de negócio ou de quem foi responsável pela sua “venda efectiva”, de acordo com o Anexo 26.

Assim, **não existe nenhum estímulo adicional para os distribuidores efectuarem incremento de vendas através da prospecção de clientes** prevista no seu descritivo de funções (ver Anexo 23). Qual a vantagem em abrir novos e pequenos clientes que consomem entre 20 a 30 litros por entrega, se cada Hiper recebe entre 500 a 1500 litros? Resumindo, a parte remuneratória variável de cada distribuidor depende do volume de negócios dos grandes clientes (normalmente de distribuição moderna) da rota que lhe está atribuída, cuja função de venda já foi assegurada pelo respectivo *Account Manager*.

6.5.SWOT Vigor

Ao serem resumidos, os *outputs* retirados dos factores externos e internos da Vigor, podem ser sintetizados e agrupados numa matriz SWOT da empresa, da seguinte forma:

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Factores Internos
- Quota de produção e revenda de produtos lácteos Lactogal de 2/3 da produção nacional (segurança em casos de falta de leite) - Modernização tecnológica no processo produtivo (MCN – Método de Conservação Natural) - Imagem da marca aliada à tradição portuguesa - Produto (leite fresco) percepcionado como produto com benefícios nutricionais, sobretudo para o crescimento das crianças	- Ausência de comunicação entre o Marketing e força de vendas Vigor (apenas através do NAM ou DC) - Orientação para o cliente na distribuição moderna dependente exclusivamente do NAM (gere todas as contas e despende 43,5% do tempo em tarefas administrativas) - Reporte directo do Trade Marketing (responsável por diversas acções comerciais das marcas Vigor) ao departamento comercial Lactogal - Ausência de um coordenador responsável por todas as actividades do canal tradicional - Heterogeneidade na forma de actuação da rede de distribuição por zona geográfica - Duplicação de visitas a clientes independentes do canal tradicional devido a sistema de pré-venda - Horário de distribuição da frota Vigor dificulta abordagem comercial (6.00 às 12.00) - Sistema de remuneração variável da rede de distribuição inadequado	
Oportunidades	Ameaças	Factores Externos
- Índices de crescimentos do Grande Consumo - Dinamização dos Factores Críticos de Sucesso do Retalho como promoções agressivas, estratégias de insígnias, conveniência, proximidade, variedade ou o <i>online</i> - Reduzida taxa de consumo de leite fresco em Portugal face a outros países europeus, já que a marca Vigor representa 86,99% do volume de vendas de leite fresco, o que corresponde apenas a 1,1% do total da quota láctea nacional vendida - Aumento do consumo de produtos lácteos de valor acrescentado - Novos padrões de consumo de uma população mais envelhecida que assentam na “marca” e valorizam menos a ida às compras, publicidade, descontos e compras impulsivas	- Recessão em Portugal (posicionamento e preço do leite fresco é superior ao do leite UHT) - Reduzido índice de confiança do <i>shopper</i> português - Estagnação do consumo de leite <i>per capita</i> na Europa Ocidental - Estagnação do consumo de queijo - Auto-suficiência nacional de produção de leite pode vir a ser comprometida em resultado da proposta de reforma da PAC até 2013, caso os preços nacionais na produção de leite percam competitividade, o que facilita a entrada de <i>players</i> externos no mercado nacional - Aumento do poder negocial das grandes cadeias da distribuição moderna devido a níveis crescentes de centralização - Crescimento de marcas MDD e PP no mercado e especificamente na área da alimentação - Subsidição de baixas margens nas marcas MDD e PP pelas margens dos produtos de marca de fornecedor	

Figura 11 – Matriz SWOT Vigor

7. Implementação do programa KAM

Após uma análise à envolvente externa do negócio da Vigor e uma análise interna à sua organização, a empresa pode ser analisada “de fora para dentro” recorrendo aos princípios do *Key Account Management*. Estes reflectem a implementação de um programa e determinam as necessidades de reorganização interna da empresa. Assim, o **objectivo geral deste projecto é o de desenvolver uma nova estrutura comercial que, sob a égide de um programa KAM, permita detectar os factores e clientes estratégicos do negócio que criem valor acrescentado**, nesta nova empresa com novas práticas e uma nova missão. Recorrendo à metodologia SMART (Doran, 1981), os objectivos que a implementação KAM na Vigor terá que traduzir são os seguintes:

- Específicos (*Specific*) – Melhorar os índices de crescimento e cobertura dos mercados Vigor;
- Mensuráveis (*Measurable*) – Obter índices de crescimento e performance nos oito *players* da distribuição moderna, pelo menos equivalentes aos do segmento do leite UHT;
- Atingíveis (*Attainable*) – A optimização de esforços e processos garante uma nova metodologia de gestão de clientes com potencial motivacional interno e externo, de forma a atingir os índices pretendidos;
- Relevantes (*Relevant*) – Apesar da nova estrutura organizativa e metodologia de gestão, não será fácil contrariar a tendência negativa de mercado em todos os *players* da distribuição moderna;
- Temporizáveis (*Time-Bound*) – No espaço de um ano.

Num cenário nacional de contenção de custos e sendo a Lactogal uma grande empresa portuguesa, é fundamental que os níveis de crescimento e performance estipulados nos objectivos para a Vigor, sejam atingidos. Como ficou demonstrado no capítulo anterior, a Vigor apenas foi efectuando mudanças pontuais na sua estrutura comercial com o passar dos anos, desde a sua incorporação no Grupo Lactogal, o que faz com que o diagnóstico situacional realizado revele indícios de falta de orientação para o cliente, pouca uniformização do canal tradicional, factores desmotivacionais para a rede de distribuição e dificuldades de consolidação de estratégias de Vendas e Marketing. Sendo que o KAM visa melhorar o processo de tomada de decisão, a coordenação

interna e a gestão do portfolio de clientes, **torna-se inequívoco que uma reorganização comercial baseada num modelo KAM é o caminho da Vigor para atingir os objectivos estipulados.** Os clientes do canal moderno são geridos com práticas KAM, mas apenas pelo NAM do canal. Estas responsabilidades e práticas de gestão KAM deverão ser estendidas a outros colaboradores da empresa, motivando-os e resolvendo grande parte dos problemas de gestão dos clientes do canal, expressos no ponto 6.4.2.

A nova organização KAM deve ser moldada consoante o portfolio de clientes da empresa. Aqui, não podemos esquecer que a essência do negócio da Vigor é a comercialização de leite pasteurizado. Assim, os clientes cuja análise profunda deve contribuir para a reorganização comercial da Vigor são aqueles que actuam num negócio compatível com a venda de um produto muito perecível. Estes são os clientes de distribuição moderna, pequeno retalho e Horeca.

1º Passo - Segmentar os Clientes

Como foi referido no ponto 6.4.3, o mercado dos clientes Vigor está segmentado nos canais moderno e tradicional, sendo o primeiro constituído por clientes de distribuição moderna e o segundo por clientes de retalho e Horeca. Neste passo, em que se agrupam os clientes consoante as suas características, atitudes, comportamentos e necessidades, foi definida uma nova segmentação, com o seguinte resultado:

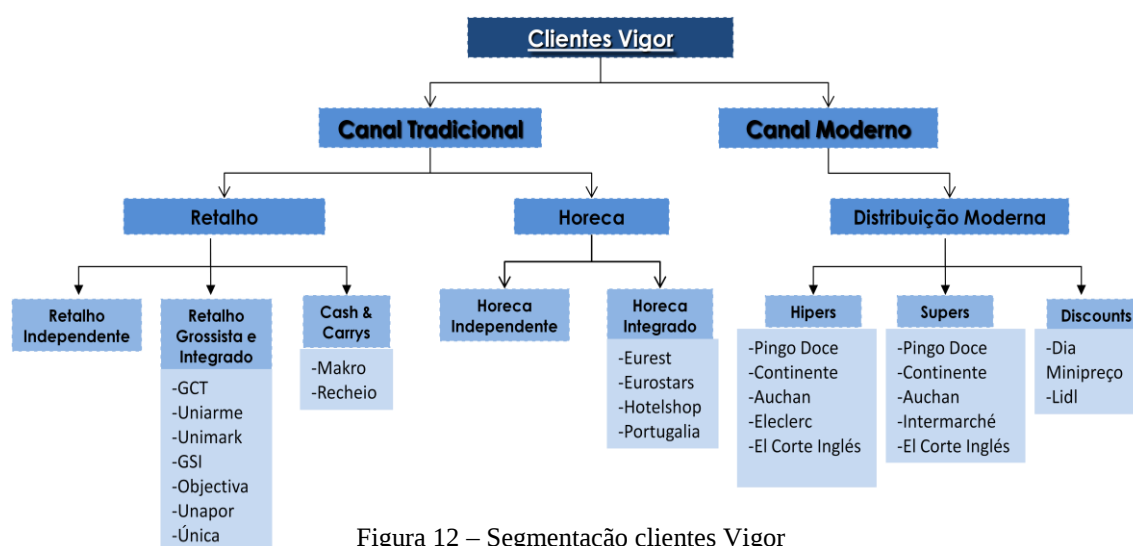


Figura 12 – Segmentação clientes Vigor

Esta nova segmentação separa a gestão dos clientes do canal moderno da gestão dos denominados Cash&Carrys. Estes funcionam sobretudo como revendedores, o que faz

com que um produto de curta validade como o leite pasteurizado não se coadune com o seu tipo de negócio assente em compras de quantidade. Assim, é lógico que sejam integrados no canal que contém os restantes grossistas nacionais, de forma a serem geridos com práticas equivalentes. A descrição de cada tipologia de cliente, por canal de distribuição, encontra-se no Anexo 27.

2º Passo - Identificar os Key Accounts

A segmentação de clientes dá um panorama do portfolio de clientes de acordo com as suas características. No entanto, os recursos de tempo, capital ou relacionamento de uma empresa são escassos e limitados, não podendo ser proporcionalmente investidos em todos os tipos de clientes. É necessária uma ferramenta que ajude a tomar decisões na alocação de tais recursos. Assim sendo, este segundo passo baseia-se na elaboração de tal ferramenta - a matriz KAISM - que classifica os diferentes clientes da empresa em **estratégicos, táticos e transaccionais**, e revela quais os KAs por tipologia. Desta forma, será possível aplicar os recursos existentes na empresa, garantindo um futuro sustentado para a Vigor. Os Anexos 28 e 29 resumem os critérios de atractividade dos clientes e força relativa da Vigor, com respectivos ponderadores e classificações atribuídas. Estas foram elaboradas em conjunto com o NAM da Vigor e determinam as coordenadas de cada cliente na matriz (Anexo 30), com o seguinte resultado:

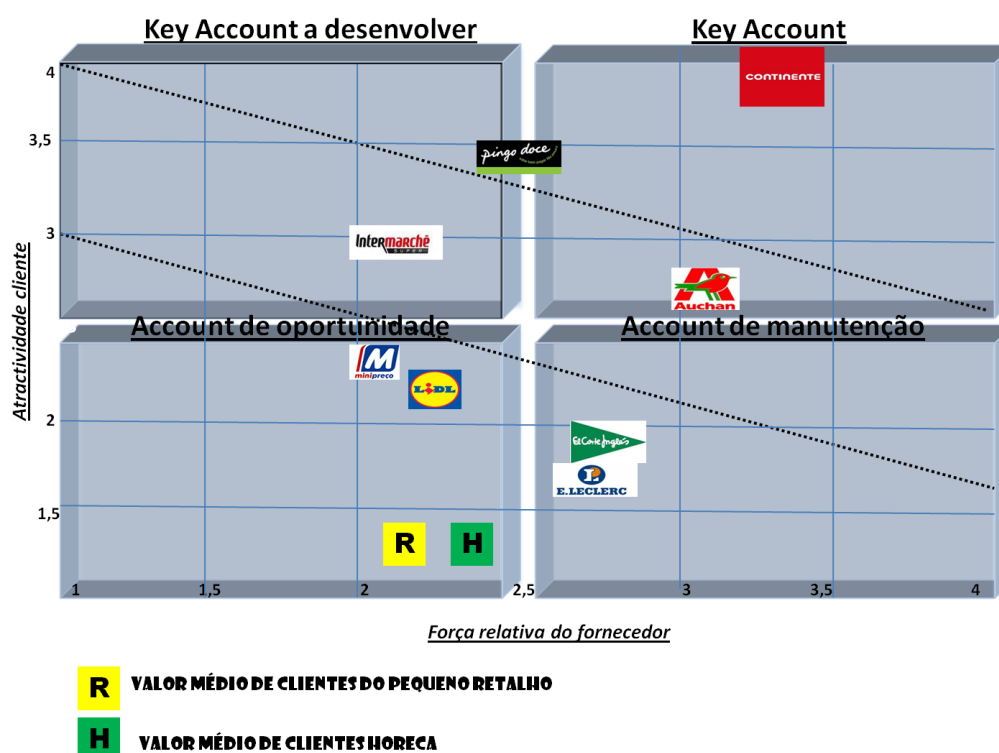


Figura 13 – Matriz KAISM dos clientes Vigor

Como se pode verificar, o **Continente** é um cliente claramente **estratégico** com um posicionamento de referência no mercado, sendo um **inequívoco KA**, dada a sua dimensão e expectativa de retorno para a Vigor. Outro cliente indubitavelmente **estratégico** para a empresa é o **Pingo Doce**, considerando os seus níveis de atractividade. Contudo, o seu modelo de negócio com distribuição centralizada de leite pasteurizado e características de actuação que impõem uma força relativa à Vigor de apenas 2,5, fazem com que se **situe entre os KAs e os KAs a desenvolver**. Assim, este é um cliente vital para o sucesso da empresa, necessitando de investimentos de relação e capital, de forma a aumentar os níveis de atractividade da Vigor para si.

Os clientes **táticos** para a Vigor são o **Auchan** que é classificado como **KA**, e o **Intermarché** que, situado no quadrante dos **KAs a desenvolver**, é um cliente com potencial incerto que deve ser mantido sob vigilância para se avaliarem as suas reais necessidades e níveis de atractividade.

Os restantes clientes avaliados revelaram níveis de atractividade inferiores, existindo quatro que se aproximam do limiar que distingue clientes transaccionais e táticos. No entanto, estes clientes são bastante distintos entre si. A força relativa da Vigor percebida no **ELeclerc** e **El Corte Inglés** confere-lhes a classificação de **Accounts de manutenção**. Assim, os investimentos de relação efectuados com estes, no passado, permitem que fiquem sob vigilância, podendo a Vigor redireccionar “baterias de relação” para os KAs. Já no **Lidl** e **Dia Minipreço**, esta força relativa não existe, tornando-os **Accounts de oportunidade**. Estes têm efectivamente leite pasteurizado nos seus lineares de forma a não ficarem para trás no mercado, mas as suas encomendas não são estratégicas para si e a Vigor não lhes desperta grande interesse. No entanto, os seus níveis de atractividade são consideravelmente mais elevados que os dos *Accounts* de manutenção devido às suas características, sobretudo de cobertura de mercado. Apesar da ténue relação existente com a Vigor, estes dois clientes têm um enorme potencial.

O vasto universo de clientes Horeca e do pequeno retalho faz com que estes sejam classificados através de um valor médio por tipologia. Os seus baixos índices de atractividade para a Vigor fazem com que sejam típicos clientes transaccionais. Os seus níveis de força relativa também não superam o valor médio, tornando-os meros *Accounts* de oportunidade, a ser geridos sob a perspectiva da venda transaccional.

3º Passo – Definir estratégias de relacionamento

Depois de classificados os clientes e identificados os KAs, é necessário determinar qual o tipo de relação pretendido com cada um deles, de acordo com o modelo de classificação de relacionamentos de McDonald, Millman e Rogers (1997). Neste complexo mercado da Grande Distribuição em que cada cadeia tem inúmeros fornecedores de múltiplas categorias de produtos, o estado de *synergic-KAM* não é viável, tendo em conta o seu nível competitivo. Assim, os clientes estratégicos exigem uma relação contínua de parceria elevada (*partnership-KAM*), com comunicação através de diversos departamentos, do *Key Account Manager*, e até da gestão de topo, para que os objectivos estratégicos de ambos sejam alcançados. Os clientes considerados tácticos precisam que os seus fornecedores sugiram oportunidades que acrescentem valor ao seu negócio, e não de relações de índole exclusivamente operacional, o que requer um relacionamento de *mid-KAM*, com bons níveis de confiança e uma perspectiva de negócio de médio/longo prazo. Desta forma, estes clientes exigem a alocação de uma equipa *cross-functional*, supervisionada por um *KAManager*. O estado de *early-KAM* destina-se também a clientes tácticos ou quase tácticos que exigem da Vigor mais do que somente um baixo preço de compra, e a comunicação é efectuada entre o *KAManager* e o comprador. Os clientes tipicamente transaccionais não exigem investimento relacional além do estado de *pré-KAM*. Assim sendo, é possível atribuir a cada cadeia de clientes um estado relacional pretendido:

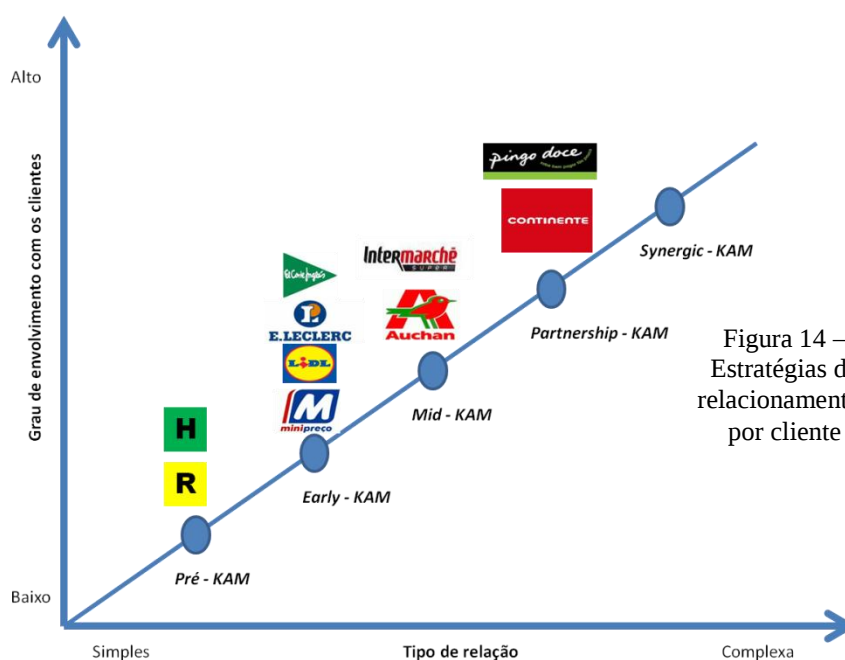


Figura 14 –
Estratégias de
relacionamentos
por cliente

Os clientes Lidl e Dia Minipreço têm negócios que assentam sobretudo no preço e volume. No entanto, são geridos de forma altamente centralizada, o que privilegia a existência de um *KAManager*, o qual poderá explorar todo o potencial destes, diminuindo assim as necessidades de supervisão que pode ser apenas feita por ele próprio e pelos distribuidores dos pontos de venda.

4º Passo - Definir estrutura comercial adequada

Agora que os KAs e respectivas estratégias de relacionamento estão identificadas, há que adaptar, da melhor forma, os recursos existentes na Vigor. Quanto ao **canal moderno**, sabemos que existem oito cadeias de clientes com quatro estratégias de relacionamento diferentes que necessitam de uma supervisão centralizada via *KAManager*. Ao calcular-se o *workload* necessário para o acompanhamento destas cadeias (Anexo 31), conclui-se que são necessários apenas 6,3 *Account Managers*, existindo hoje 7. Esta folga de *workload* necessário para cobrir os clientes do canal foi obtida, dado que os Cash&Carrys passaram a ser geridos pelo canal tradicional, de acordo com a nova segmentação realizada. **Com esta realidade e face ao excesso de responsabilidades do NAM Vigor descrito no ponto 6.4.2, torna-se simples justificar a delegação de responsabilidades de gestão de grandes clientes centralizados em alguns *Account Managers*.** A solução poderia também passar por criar apenas um KAM especializado com funções de suporte ao NAM do canal moderno, mas a disparidade de estratégias necessárias para cada uma das cadeias de clientes em análise, somada à dispersão geográfica das mesmas, justifica a focalização de cada *KAManager* num tipo de cliente. Assim, temos:

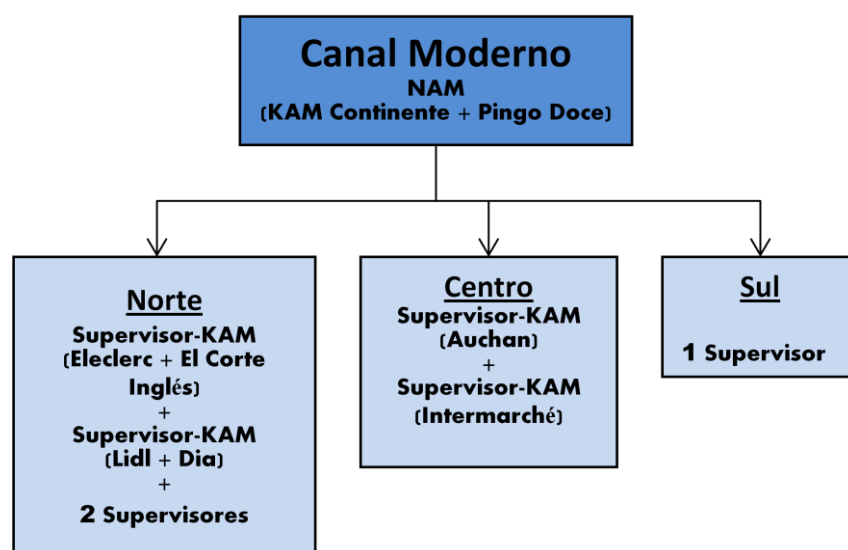


Figura 15 – Nova estrutura comercial do canal moderno

Com esta delegação de tarefas e responsabilidades pela equipa, o NAM do canal moderno liberta grande parte do seu trabalho administrativo, podendo centrar-se no acompanhamento da sua equipa, nas questões estratégicas do canal e nas actividades de suporte à Direcção Comercial. Poderá também focar-se nas actividades promocionais desenvolvidas com o departamento de Trade Marketing, colmatando os problemas com este, descritos no ponto 6.4.2.

Existe também necessidade de implementar alterações no **canal tradicional**, nomeadamente constituindo um NAM para o canal. Assim, o Director Comercial poderá focar-se na direcção do departamento comercial Vigor como um todo e na comunicação entre este e o departamento de Marketing do Grupo. Esta nova função é também essencial para a gestão centralizada das cadeias de grossistas do canal e dos Cash&Carrys, cuja gestão foi atribuída ao canal tradicional com a nova segmentação de clientes. Desta forma, poderá promover a uniformização de estratégias e actividades do canal e gerir os objectivos e performances da sua equipa de *Account Managers*.

Em último lugar, surgem as modificações necessárias no **sistema de distribuição**, de forma a melhorar os índices de orientação para o cliente, de equidade e motivação dos distribuidores. Estes precisam de ter horários, remunerações variáveis e abordagens comerciais compatíveis com o tipo de clientes a quem distribuem produtos. Assim sendo, devem existir duas tipologias de equipas de distribuição que permitam resolver os problemas da rede, descritas na figura 16:

Equipa	Pré-Venda	Autovenda
Horário	6h-12h	9h-13h / 14h-17h
Nº de trabalhadores	2	1
Clientes	- Distribuição Moderna - Grossistas - Cash&Carrys	- Retalho Descentralizado - Horeca Descentralizado
Incentivos $Y > X$	- X € / litro de leite - X € / produto de marcas Vigor	- Y € / produto de marcas Lactogal - Y € / produto de marcas Vigor - Y € / litro de leite - Z € / abertura de cliente
Tipo de viatura	Pesado (limite de horas na rua; períodos de descanso obrigatórios)	Ligeiro (sem limites de horários de trabalho)

Figura 16 – Tipologias de equipas de distribuição

As **equipas de pré-venda** poderão continuar a operar com o mesmo sistema **em clientes cuja função de venda já foi efectivada**, mantendo as limitações do tipo de viatura e horários. O sistema de auto venda faz com que seja necessário apenas um distribuidor por viatura que é considerada ligeira, não havendo limitação de horários de trabalho. Assim, **os auto-vendedores podem operar no comércio não centralizado** à semelhança da Lactogal, em Horeca e pequeno retalho, num horário laboral equivalente ao dos responsáveis dos seus clientes. Poderão visitar cerca de 20 clientes Horeca e Retalho descentralizado por dia e aplicar uma abordagem comercial na sua visita. Com esta alteração distributiva nos clientes descentralizados, **deixa de ser necessária a pré-encomenda anteriormente efectuada neste tipo de clientes pelos pré-vendedores**. A equipa de supervisores do canal tradicional e as equipas de distribuição serão suficientes para cobrir o portfolio de clientes do canal, **deixando de existir a função de pré-vendedor** (ver figura 10) e **a duplicação de custos de deslocação nos clientes descentralizados do canal**. As comissões das equipas de distribuição passarão a ter em conta a sua vertente comercial e a dar ênfase à conquista de novos clientes. A distinção entre os dois tipos de equipa permitirá também eliminar os problemas de alocação de recursos e situações de falta de equidade entre distribuidores descritos no ponto 6.4.4, dado que as equipas são iguais entre si, independentemente da zona geográfica em que actuam. Com todas estas alterações, a estrutura comercial indicada para Vigor passará a ser a seguinte:

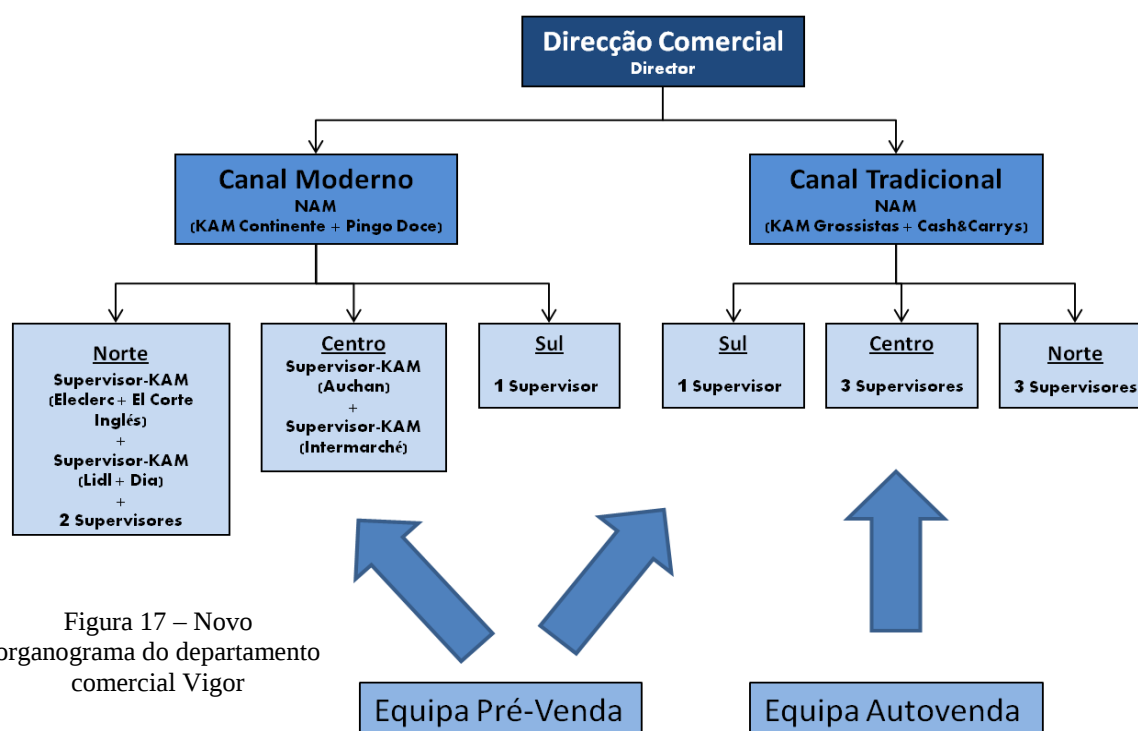


Figura 17 – Novo organograma do departamento comercial Vigor

5º Passo – Definir perfil e competências de um *Key Account Manager*

O perfil e competências de cada *KAManager* variam consoante o nível de centralização, a abordagem aos consumidores e as práticas de gestão dos seus KAs. Não obstante, as capacidades gerais de relacionamento, gestão e venda, de onde se destaca a criação e motivação das suas equipas *Account*, são fundamentais para qualquer *KAManager*. No caso da Vigor cada *KAManager* não dispõe de uma equipa *Account*. A equipa de supervisores é um grupo focado e coeso que reporta directamente ao NAM do canal e assume responsabilidades de *Account Management* para os clientes da sua zona geográfica. Estes podem pertencer a cadeias geridas pelo próprio supervisor, por um colega supervisor também com responsabilidades KAM ou pelo NAM, de acordo com a atribuição de KAs do passo anterior. Cada *KAManager* é responsável pelos lucros e vendas do seu KA, pela estratégia de relacionamentos e totalidade de actividades desenvolvidas com este, devendo para tal, desenvolver um plano KA.

A atribuição de KAs do passo anterior mantém a gestão dos dois clientes estratégicos para a Vigor a cargo do NAM, devido à sua experiência de gestão. O Pingo Doce e Continente exigem maior capacidade analítica do seu *KAManager* e as decisões relativas à sua gestão acarretam maiores responsabilidades, dado o seu impacto no negócio da Vigor. Assim, a forma de actuar e o perfil de cada *KAManager* descreve-se na figura 18⁵:

Tipo de Cliente	Clientes Estratégicos (Continente e Pingo Doce)	Clientes táticos (Auchan ou Intermarché)	Clientes quase táticos força relativa ↑ (Eleclerc e El Corte Inglés)	Clientes quase táticos atractividade ↑ (Dia Minipreço e Lidl)
KAManager	NAM canal moderno	Supervisores Zona Centro	Supervisor Zona Norte	Supervisor Zona Norte
Taxa de esforço / tempo dispendido na gestão dos KAs, por <i>KAManager</i>	30%	25%	20%	25%
Perfil desejado de acordo com as características do KA	- Capacidades de relacionamento de longo prazo - Experiência negocial - Orientação para objectivos - Focus em actividades de valor acrescentado para o cliente - Capacidades interpessoais fortes - Capacidade analítica - Capacidades de influência e persuasão	- Capacidades de relacionamento de longo prazo - Forte abordagem relacional - Capacidades interpessoais fortes - Focus em actividades de valor acrescentado para o cliente - Experiência negocial	- Capacidades interpessoais fortes - Experiência negocial - Forte abordagem relacional	- Capacidades de influência e persuasão - Orientação para objectivos - Capacidade analítica - Focus em preços e margens - Experiência negocial

Figura 18 – Perfil dos diferentes *KAManagers*

⁵ O quadro completo com as competências exigidas de acordo com a metodologia de gestão de cada KA encontra-se no Anexo 32.

6º Passo – Definir formas de recrutamento e selecção

O último passo da implementação do programa KAM diz respeito ao recrutamento e selecção de profissionais para os cargos e funções que surgem após a definição da nova estrutura organizacional. A única nova função em que ainda é necessário fazer uma opção de recrutamento é para o NAM do canal tradicional, onde se devem contrabalançar vantagens e desvantagens da fonte de recrutamento, como ilustra a figura 19:

Tipo de recrutamento	Onde recrutar	Vantagens e Desvantagens
Interno	Vigor	- Conhecimento prévio do mercado dos lacticínios - Conhecimento do negócio Vigor - Motivação adicional de ascensão na carreira - Recrutamento rápido
	Lactogal	- Conhecimento prévio do mercado dos lacticínios - Recrutamento rápido - Experiência noutros segmentos do Grupo
Externo	<i>Executive Search</i>	- Skills e competências específicas para o cargo - Aquisição de novo <i>know-how</i> - Maior demora de adaptação ao negócio - Resistência inicial da equipa de supervisores - Recrutamento lento

Figura 19 – Tipos de recrutamento, vantagens e desvantagens

Para esta situação específica parece ser vantajoso recrutar internamente, visto ser importante ter alguém nesta função com conhecimento do negócio de leite pasteurizado ou, pelo menos, do mercado dos lacticínios. Ir recrutar ao exterior é sempre mais arriscado pois segundo a Harvard Business Review, “gestores de topo que vão para novas empresas são terrivelmente lentos a adaptarem-se a novas abordagens na forma de trabalhar, pois desejam marcar pela diferença e não adaptar-se à cultura existente”. Estes são também menos fiéis à partida, e o seu recrutamento é mais longo, pois, segundo o Washington Corporate Executive Board, recrutar externamente leva em média o triplo do tempo do que internamente. Para além de que o candidato escolhido é o possível e não o ideal, já que de acordo com o mesmo estudo, 1/3 dos gestores acabam por contratar alguém abaixo das expectativas. Ora, se a empresa tiver uma cultura de desenvolvimento dos seus próprios colaboradores, estará em posição de identificar quais os candidatos certos para as posições em aberto. **Existe um sistema de avaliação de desempenho interno utilizado em todas as empresas do Grupo Lactogal que permite detectar talentos, tanto na Vigor como ao longo de todo o Grupo.** Há que optar por estes, caso tenham a competência técnica exigida para a função, dado que os seus níveis motivacionais serão superiores no desempenho da função.

8. Conclusões e limitações

Este Projecto Empresa permite demonstrar a aplicabilidade teórica de um modelo de *Key Account Management* nas práticas de uma empresa a actuar no mercado do Grande Consumo, a Lacticínios Vigor. No intuito de comprovar os seus eventuais benefícios e real necessidade de implementação, foi necessário recorrer a investigação sobre o conceito de orientação para o cliente e às suas relações com as diferentes variáveis de performance de uma empresa. S. Singh e A. Ranchhod (2004) provaram que ser constantemente orientado para o cliente melhora todo o processo de gestão do negócio de uma empresa e Lings e Greenley (2009) demonstraram como esta vem de dentro da empresa e assenta na sua força de vendas. Com recurso a estas e outras visões, foi possível reconhecer e interpretar os indícios dados pela empresa de onde se podem efectuar melhorias, e relacioná-los com as vantagens de uma implementação KAM. Este reconhecimento funcionou como um diagnóstico situacional da envolvente externa do negócio do leite e da realidade organizacional interna da Vigor. Daqui constatou-se que num período de contenção generalizada de custos do mercado, do sector e do País, e num contexto de integração funcional entre empresas do Grupo Lactogal, **a Vigor tem a necessidade fundamental de crescer nos mercados em que actua, demonstrando assim que vive orientada para os seus clientes e que estes não poderiam ser geridos de melhor forma.** Esta necessidade é também visível no facto da Vigor possuir 5,75% do número de trabalhadores do Grupo e representar apenas 3,8% do seu valor de vendas, em 2010.

Para a empresa crescer de forma sustentada é necessário que exista uma articulação entre uma estratégia contínua de **marketing** que atraia novas gerações renovando o seu universo de consumidores essencialmente fixos, e uma performance de vendas que cubra e cuide os seus mercados. **Tal articulação só é possível através de uma consolidação de objectivos e práticas e de um pensamento geral de negócio,** que coadune estes dois mundos. Esse deve ser o **principal focus do Director Comercial, gerindo estrategicamente a Vigor,** sem se focar em gerir especificamente canais de distribuição ou cadeias de clientes. Assim, a força de vendas da Vigor poderá ser devidamente integrada na estratégia delineada para as suas marcas, e funcionar como uma motivada carta de apresentação dos seus produtos aos seus clientes. Desta forma, torna-se possível acompanhar as tendências de mercado de saúde e bem-estar, de

conveniência, do *online* ou do *shopper* mais idoso, e fazer face a um consumidor mais pessimista, a uma crescente transferência de compras para marcas de distribuição e primeiro preço e a uma política de esmagamento de margens dos fornecedores por parte da distribuição moderna. O leite pasteurizado é o “*core business*” da Vigor, que representa todas as marcas existentes no mercado, num país em que o segmento apenas representa 1,1% da totalidade de leite comercializado. **Esta não é apenas uma oportunidade de mercado para a empresa mas também uma responsabilidade da Vigor e do Grupo Lactogal perante todos os consumidores de leite portugueses que procurem uma alternativa ao denominado leite UHT.**

No quadro conceptual deste projecto perguntou-se quais os pontos críticos e quais os indícios reveladores de falta de orientação para o cliente. Os pontos críticos são aqueles que mais estão em contacto e têm responsabilidades de gestão dos clientes. Assim, saltou imediatamente à vista o papel preponderante do NAM Vigor do canal moderno que é responsável por gerir todas as contas estratégicas para a empresa, e consequentemente as equipas de *Account Managers* e de distribuidores. Incidindo sobretudo nestes pontos fulcrais de comunicação da empresa com os seus clientes, foi possível reconhecer indícios de falta de orientação para o cliente da empresa. Determinou-se que (1) todas as contas importantes da empresa são estratégica e relacionalmente geridas por apenas 56,5% do tempo disponível do NAM; (2) que não existe um NAM para o canal tradicional e que as actividades desenvolvidas pelos *Account Managers* do canal não são uniformizadas, sendo os seus objectivos generalistas e desajustados; (3) que existe disparidade nas formas de actuar da rede de distribuição consoante a zona geográfica; (4) que existe duplicação de custos de deslocação com o sistema de pré-venda no pequeno retalho e Horeca; (5) que existe uma má alocação de recursos, tendo 71% da rede de distribuição influência directa em apenas 26% do valor de vendas da empresa; e, por fim (6), que os incentivos remuneratórios da rede de distribuição obedecem a uma lógica de distribuição fabril anti-comercial e representam um factor de desmotivação para os distribuidores.

Tendo em conta que algumas das razões encontradas para a implementação de programas KAM por Wengler et al (2005) são **aumentar a orientação do fornecedor para o cliente, melhorar a coordenação interna, segmentar clientes e melhorar a eficiência do processo de tomada de decisão interno**, podemos concluir que esta é a

melhor fonte de soluções para os *outputs* retirados do diagnóstico situacional, supra descritos.

Questionou-se também no capítulo do quadro conceptual se uma implementação desta natureza é aplicável a uma empresa de reduzidas dimensões. Um modelo KAM deve ser aplicado de acordo com as características do universo de clientes da empresa em questão e não apenas da sua própria realidade. A estrutura do departamento comercial da Vigor não está assente num modelo KAM, mas as suas grandes cadeias de clientes já são geridas com princípios KAM, todas pelo mesmo colaborador. Sendo o KAM uma actividade de construção de competências, o projecto demonstra como se podem alargar as competências KAM a outros colaboradores da empresa, libertando o NAM de sobrecarga de gestão de contas, o que aumenta os índices de motivação e orientação para o cliente da força de vendas. Com esta folga atribuída ao NAM, este pode gerir melhor o seu canal de vendas e a sua equipa, apoiar a Direcção Comercial e, principalmente, assumir responsabilidades na elaboração de acções comerciais de trade marketing para o seu canal.

Estas e as restantes soluções propostas relativamente à gestão do canal tradicional e da rede de distribuição surgiram após a elaboração de uma nova segmentação de clientes e identificação dos **Key Accounts, os clientes em que a Vigor se deve focar, de forma a garantir o seu futuro.** Sendo assim, este projecto constitui um instrumento de trabalho de grande utilidade para a Direcção da Vigor. No entanto, não podemos esquecer que após a implementação de um programa KAM, deve ser feito um controlo da gestão de topo através de mecanismos de coordenação e *follow-up*, mantendo o *focus* da equipa nas relações com os KAs (Nati e Palo, 2011).

No que toca a limitações, constata-se em primeiro lugar a não obtenção de dados qualitativos dos responsáveis da gestão centralizada dos KAs, interlocutores dos *KAManagers* da Vigor, referida no capítulo 5. No entanto, apenas existiu uma grande limitação na execução deste projecto: a Vigor é um departamento comercial e não uma empresa na sua totalidade. Este facto é extremamente limitativo quanto às possíveis análises a desenvolver, particularmente a nível contabilístico. Assim, não se tornou possível comparar os custos da estrutura comercial existente actualmente com os da estrutura proposta na solução KAM apresentada.

9. Bibliografia

Monografias (livros):

McDonald, M. e Rogers, B. (1998), *Key Account Management: Learning From Supplier and Customer Perspectives*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Capon, N. (2001), *Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing your Company's Most Important Strategic Asset*, Free Press.

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

Periódicos Científicos:

Webster, F.E. e Wind, Y. (1972), A general model for understanding organizational buying behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 12-1.

Saxe, R. e Weitz, B. (1982), The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol.19, pp. 343.

Kelley, S.W. (1992), Developing Customer Orientation Among Service Employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 20, Number 1, pp. 27-36.

Rangan, V.K.; Moriarty, R.T. e Swartz, G.S. (1992), Segmenting customers in mature industrial markets, *Journal of Marketing*, Vol.56, pp. 72.

Millman, T. e Wilson, K. (1996), Developing key account management competences, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.2, Nº2, pp. 7-22.

McDonald, M.; Millman, T. e Rogers B. (1997), Key Account Management: Theory, Practice and Challenges, *Journal of Marketing Management*, Vol.13, pp. 737-757.

Slater, S.F. e Narver J.C. (1998), Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 1001–1006.

Maister, D.H. (1999), Key Account Management, *CPA Journal*.

McDonald, M. (2000), Key Account Management – A Domain Review, *The Marketing Review*, Vol.1, pp.15-34.

Slater, S.F. e Narver J.C. (2000), The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research* Vol.48, pp. 69–73.

Abratt, R. e Kelly, P.M. (2001), Customer–supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program, *Industrial Marketing Management*, Vol.31, pp. 467-476.

Homburg, C.; Workman, J.P. e Jensen, O. (2002), A configurational perspective on Key Account Management, *Journal of Marketing*, Vol.66, pp. 38-60.

Georges, L. e Eggert, A. (2003), Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 10(4), pp. 1-22.

Donavan, D.T.; Brown, T.J. e Mowen, J.C. (2004), Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Marketing*, Vol.68, pp. 128–146.

Singh, S. e Ranchod, A. (2004), Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry, Vol.33, pp.135–144.

Slater, S.F.; Hult, T.M. e Ketchen, D.J. (2005), Market orientation and performance: An integration of disparate approaches, *Strategic Management Journal.*, Vol.26, pp.1173–1181.

Wengler, S.; Ehret, M. e Saab, S. (2005), Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp.103-112.

Cross, M.E.; Brasher, T.G.; Rigdon, E. e Bellenger, D.N. (2006), Customer orientation and salesperson performance, *European Journal of Marketing*, Vol.41 No. 7/8, pp. 821-835.

Piercy, N. e Lane, N. (2006), The underlying vulnerabilities in Key Account Management strategies, *European Management Journal*, Vol.24, Nos. 2-3, pp. 151-162.

Guenzi, P.; Pardo, C. e Georges, L. (2007), Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study, *Industrial Marketing Management*, Vol.36, pp. 121–133.

Ryals, L.; Rogers, B. (2007), Key Account Planning: Benefits, Barriers and Best Practice, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15, No 2-3, pp. 209-222.

Wengler, S. (2007), The Appropriateness of the Key Account Management Organization, *JBM*, Vol.1, pp. 253-272.

Lings, I.N. e Greenley, G.E. (2009), The impact of internal and external market orientations on firm performance, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.17, pp. 41-53.

Natti, S. e Palo, T. (2011), Key account management in business-to-business expert organizations: an exploratory study on the implementation process, *The Service Industries Journal*, Vol.1, pp. 1–16.

Working papers:

Gosselin, P. e Heene, A. (2000), A Competence-Based Analysis of Key account management: Implications for a Customer-Focused Organization, *Proceedings of the Fifth International Conference on Competence Based Management*, Ghent University.

Moller, K. e Torronen, P. (2000), Business Suppliers' Value Creation Potential: A Conceptual Analysis, *Department of Marketing*, Helsinki School of Economics and Business Administration.

Pardo, C.; Henneberg, S.; Mouzas, S. e Naude P. (2005), Unpicking the meaning of value in Key Account Management, *International Marketing & Purchasing Research Centre*, University of Bath.

Pardo, C. et al, (2009), Percieved value of key account relationships – an emerging theory-in-use, *mIMP Research Group*, University of Manchester.

Teses:

Vassiljeva, J. (2008), *Introduction of Key Account Management concept to the CRDS organization*. Bachelor Thesis, University of Applied Sciences of Bremen.

Azevedo, C.A.F. (2009), *The effects of market orientation and cooperation on performance*. Tese de Mestrado em Marketing, ISCTE.

Referências não publicadas retiradas da Internet:

Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (2007), Leite e lacticínios Diagnóstico Sectorial,

http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/diagnosticos/Leite_Diagnostico_Sectorial.pdf

Autoridade da Concorrência – Gabinete de Estudos Económicos e de Acompanhamento de Mercados (Dezembro de 2009), Relações comerciais entre a Grande Distribuição Agro-Alimentar e os seus Fornecedores,

http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos_e_Publicacoes/Outros/02_GGR_Fornecedores_Dez2009.pdf

Associação Nacional dos Industriais de Lacticínios (ANIL) e Federação Nacional das Cooperativas de Produtores de Leite (FENALAC), Memorando Conjunto de 2011,

<http://www.anilact.pt/documentos/anilfenalac001.pdf>

Instituto Nacional de Estatística (2011), Estatísticas Agrícolas 2010,

http://www.google.pt/#sclient=psy-ab&hl=pt-PT&source=hp&q=estatisticas+agricolas+2010&pbx=1&oq=estatisticas+agri&aq=1&aqi=g4&aql=&gs_sm=c&gs_upl=4212110125101132761171121015151014051240010.6.2.2.111610&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=a58c347a8bd05233&biw=1152&bih=575

Tetra Pak Dairy Index – An annual news and information source about the dairy industry (Julho de 2011), Emerging Middle Class,

http://www.tetrapak.com/Document%20Bank/Food_categories/Dairyindex4_2011.pdf

Contribuições para o trabalho colectivo:

Nielsen Growth Report (2011), Tendências FMCG.

Marketing Intelligence (2011), Flash de Quotas - P5.

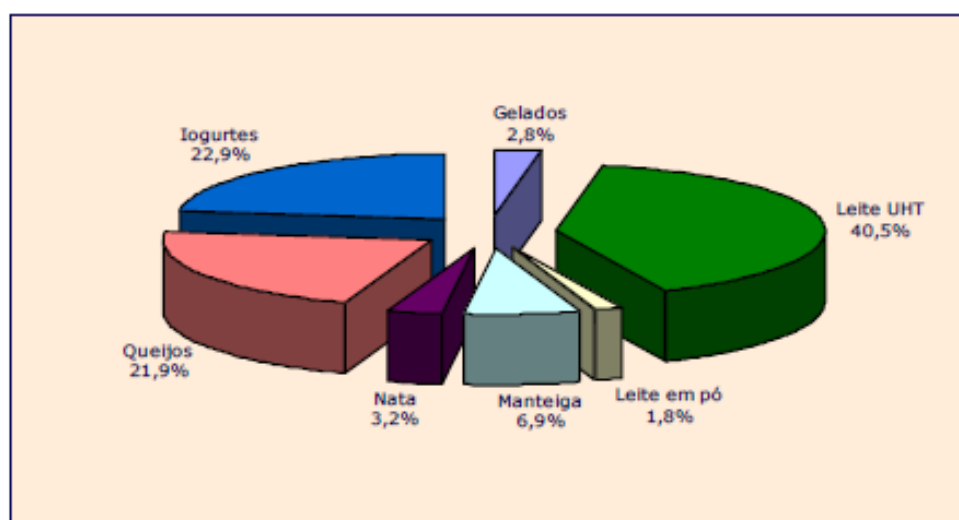
Kantar Worldpanel (2011), O atendimento em Portugal.

Nielsen scantrends Portugal (Junho de 2011), Número 28.

Kantar Worldpanel (Julho de 2011), Consumer Perview 1º Semestre 2011 Portugal.

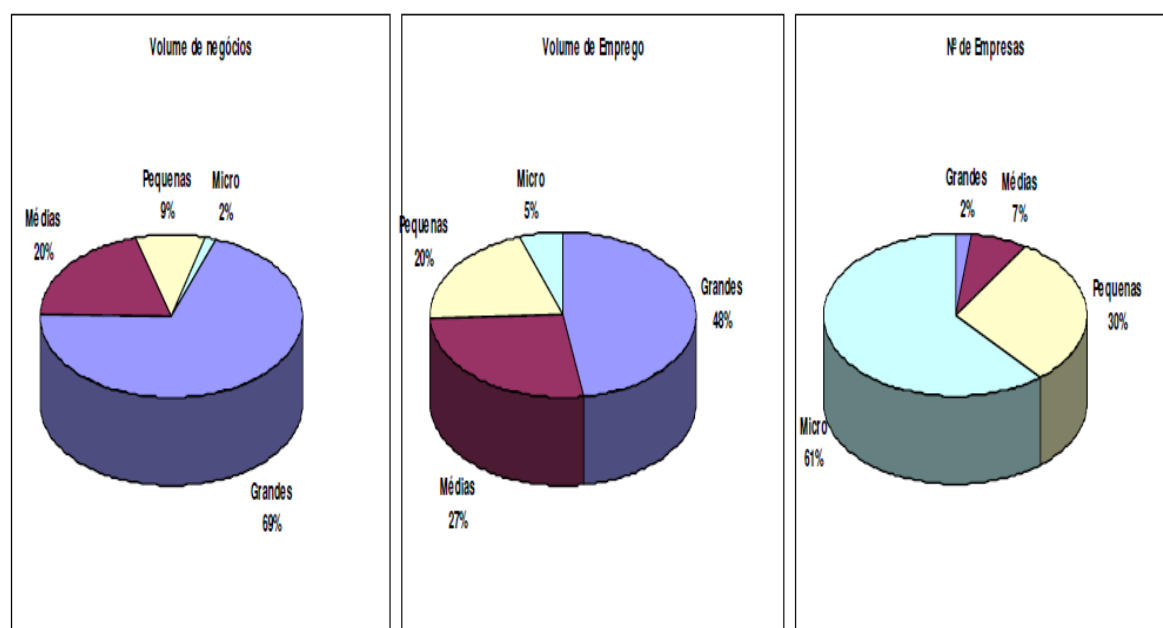
10. Anexos

Anexo 1: Peso percentual do valor de vendas de leite e produtos derivados



Fonte: Inquérito Anual à Produção Industrial, INE 2007

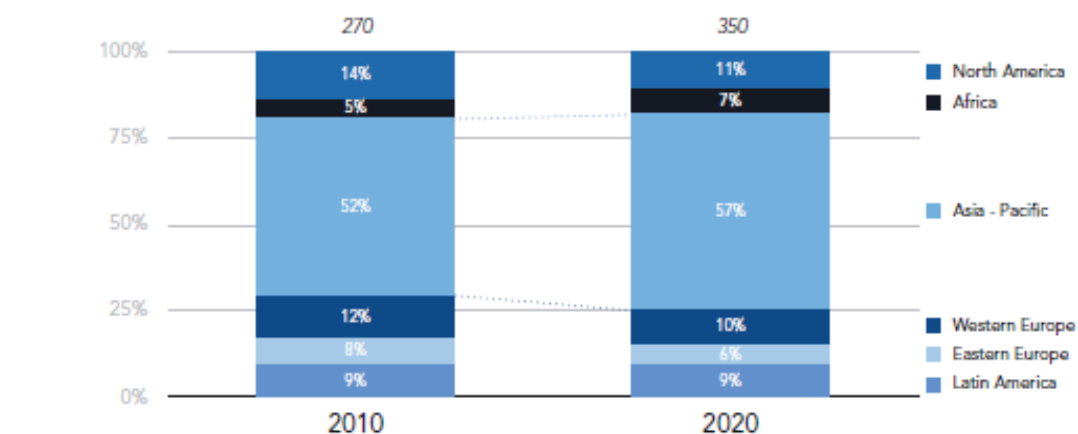
Anexo 2: Volume de negócios, volume de emprego e número de empresas de lacticínios no mercado por tipologia



Fonte: INE

Anexo 3: Previsão de distribuição do consumo de leite por Continente 2010-2020

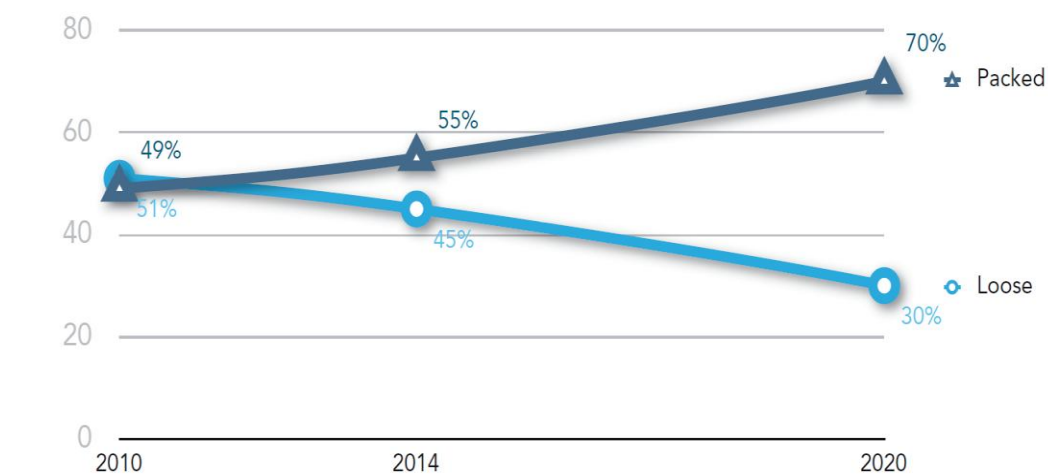
Total Liquid Dairy Products forecast to grow by 30%
LDP consumption growth in bio litres from 2010 to 2020 - Region split



Source: Tetra Pak, 2010

Fonte: Tetra Pak Dairy Index

Anexo 4: Evolução da forma de comercialização de leite a nível mundial 2010/2020



Source: Tetra Pak, 2010

Fonte: Tetra Pak Dairy Index

Anexo 5: Matriz SWOT do sector dos lácteos em Portugal

Pontos Fortes		Pontos Fracos		Factores Internos
<u>Produção</u> - Especialização produtiva das explorações com melhorias de produtividade, eficiência da recolha e qualidade do leite <u>Indústria</u> - Modernização tecnológica recente - Existência de um grupo empresarial com dimensão Ibérica - Credibilidade do sector junto dos consumidores - Notoriedade de marcas nacionais líderes de mercado		<u>Produção</u> - Necessidade de adaptação urgente às normas ambientais - Localização de número importante de produtores em zonas de forte densidade populacional - Muitas explorações de pequena dimensão, deficientes nas condições higieno-sanitárias e na qualidade do leite - Fraco nível de informação de desempenho do sector relativo aos pequenos ruminantes <u>Indústria</u> - "Preenchimento" da quota nacional enquanto entrave à alteração do perfil da produção - Excedente estrutural de manteiga - Estagnação do consumo de queijo - Baixa diferenciação da produção e predomínio dos produtos de baixo valor acrescentado - Atomização na indústria do queijo - Dificuldade no tratamento de subprodutos - Exportação centrada em produtos de baixo valor acrescentado e dependente do factor preço - Localização periférica não permite diversificar fontes de abastecimento de matéria-prima		
Oportunidades		Ameaças		Factores Externos
<u>Produção</u> - Potencial de redimensionamento das explorações para aumentos de escala e eficiência produtiva num contexto de desligamento das ajudas e abandono dos produtores menos eficientes, após 2007 - Potencial de reconversão para leite de pequenos ruminantes <u>Indústria</u> - Aumento do consumo de produtos de maior valor acrescentado - Localização geográfica (mercado periférico) penaliza concorrência externa e potencializa produtos de proximidade - Déficit do mercado espanhol em produtos lácteos		<u>Produção</u> - Restrições à actividade derivadas do alargamento das zonas vulneráveis a nitratos - Custos de contexto relativos à regulamentação, nomeadamente o licenciamento de explorações - Conflitualidade geográfica em zonas periurbanas <u>Indústria</u> - Negociações OMC não incluem questões relativas à qualidade e segurança alimentar e aumentam níveis de liberalização das trocas - Redução dos níveis de apoio ao mercado e eventual desmantelamento do regime de quotas após 2014 - Concentração / fusão dos grandes grupos empresariais com aumento de penetração no mercado nacional - Concentração e aumento do poder negocial da grande distribuição, com capacidade de abastecimento fora das fronteiras nacionais - Entrada de novos produtos de valor acrescentado de outros Estados Membros		

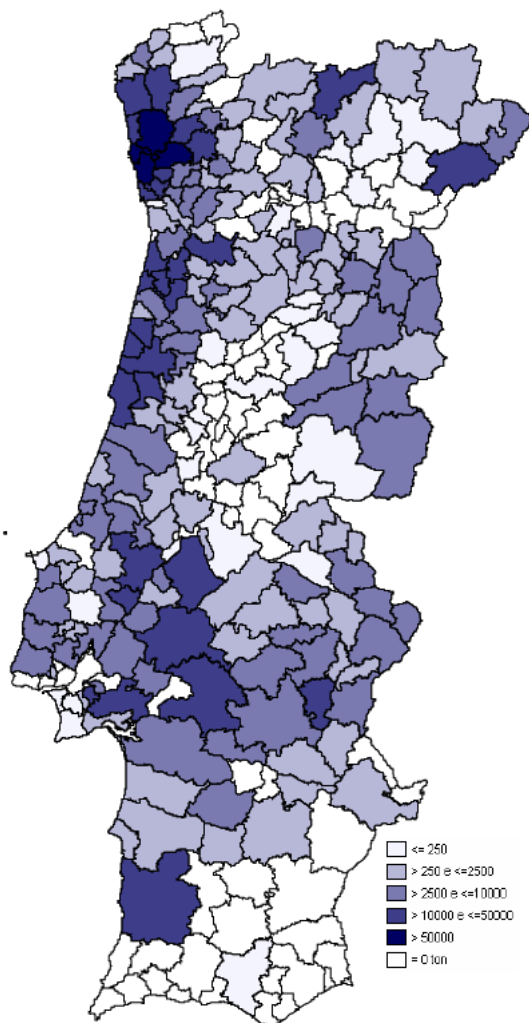
Fonte: Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas (MADRP)

Anexo 6: Evolução de produção de leite e produtos derivados por tipologia 2008-2010
em valor

Produtos	2008	2009	2010
Recolha	1 919 068	1 900 508	1 864 389
Leite de vaca	1 886 225	1 867 635	1 828 846
Produtos frescos	1 102 108	1 056 439	1 057 790
Leite para consumo	882 025	836 593	830 900
Leite cru	39	40	34
Leite Gordo	124 733	130 419	95 504
Leite Gordo UHT	118 459	124 659	90 409
Leite Meio Gordo	650 125	609 270	637 916
Leite Meio Gordo UHT	625 330	587 502	614 919
Leite Magro	107 128	96 864	97 446
Leite Magro UHT	103 107	92 441	93 157
Nata para consumo	16 593	17 378	18 029
Iogurtes e outros leites acidificados	105 442	109 797	115 567
Com aditivos	81949	84 467	92 952
Sem aditivos	23 493	24 330	22615
Bebidas à base de leite	72 028	69 123	70 674
Outros produtos frescos	23 493	24 548	22 620
Produtos fabricados	162 857	174 188	170 531
Leite em pó	17 621	20 856	18 576
Gordo e Meio Gordo	7 590	8 419	9 763
Magro	10 031	12 437	8 813
Manteiga	30 355	29 263	27 182
Queijo	66 981	65 071	68 882
Queijo curado de vaca:			
Pasta dura e extradura	336	224	368
Pasta semidura	42 100	41 651	43 887
Pasta Mole	9 044	7 899	8 288
Outros Queijos curados	9 159	9 061	9 962
Queijos frescos	6 342	6 236	6 377
Soro	35 269	45 482	43 776
Soro Líquido	14 576	22 827	22 058

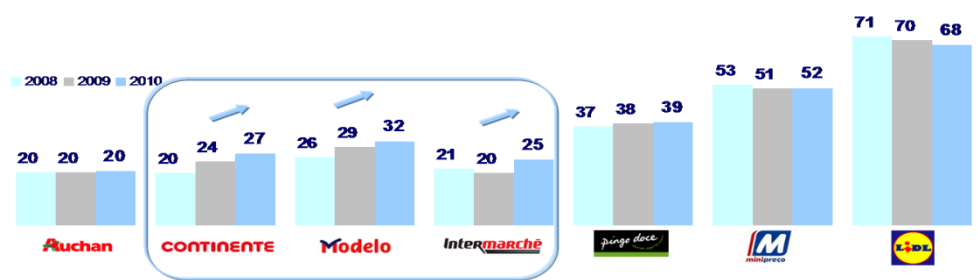
Fonte: INE - resultados do inquérito anual à recolha, tratamento e transformação do leite

Anexo 7: Quotas leiteiras regionais de Portugal definidas pela PAC



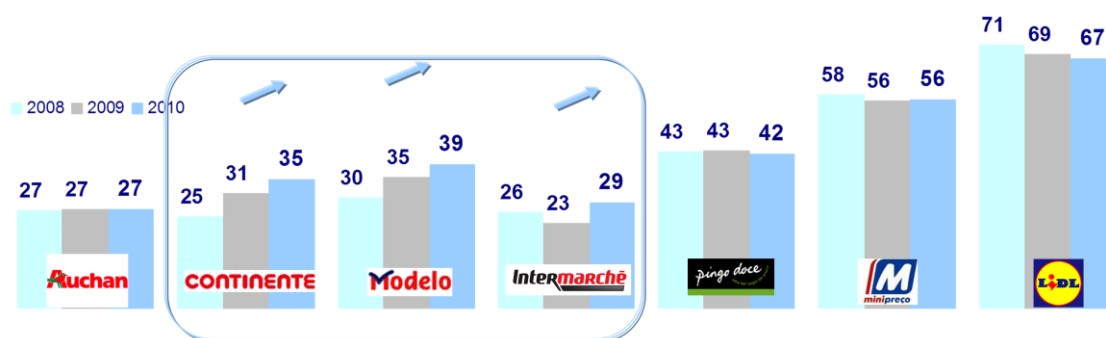
Fonte: INGA

Anexo 8: Evolução da quota de vendas de marcas MDD e PP por insígnia



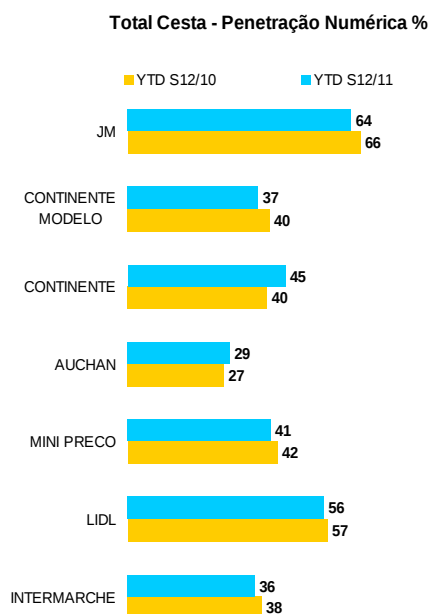
Fonte: Nielsen

Anexo 9: Evolução da quota de vendas de marcas MDD e PP por insígnia na área da alimentação



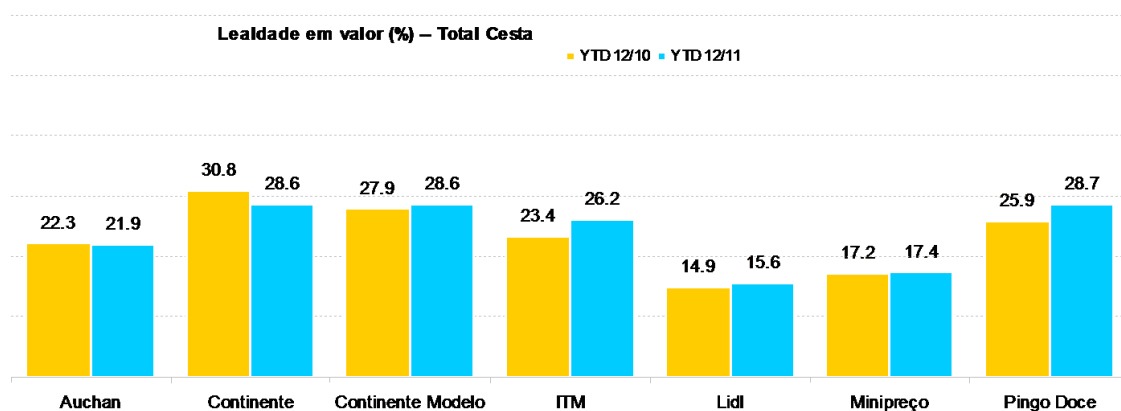
Fonte: Nielsen

Anexo 10: Taxa de penetração de mercado das cadeias da Distribuição Moderna



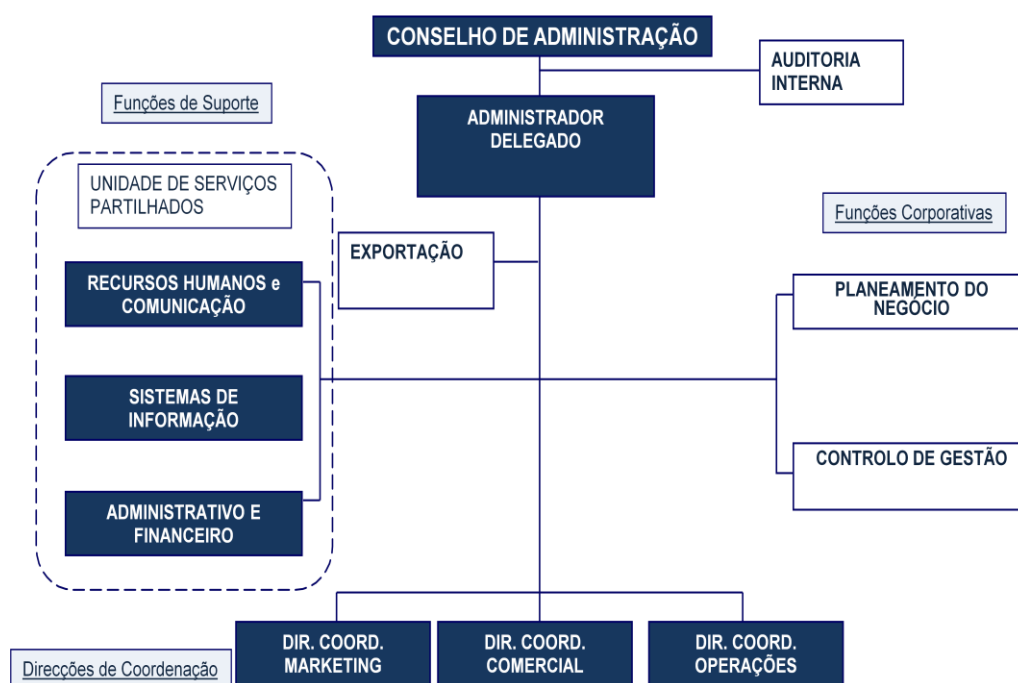
Fonte: Nielsen

Anexo 11: Taxa de fidelização de clientes das cadeias de Distribuição Moderna



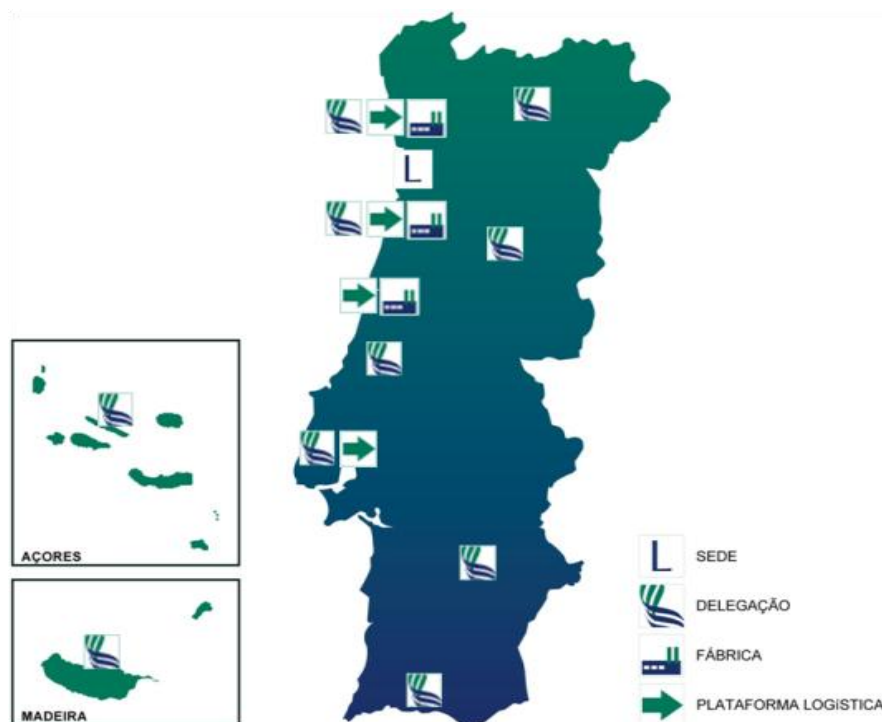
Fonte: Nielsen

Anexo 12: Organograma de funções da estrutura directiva do Grupo Lactogal



Fonte: Lactogal

Anexo 13: Localização dos activos fixos Lactogal em Portugal



Fonte: Lactogal

Anexo 14: Localização dos activos fixos Lactogal em Espanha



Fonte: Lactogal

Anexo 15: Quota de mercado de Leite Pasteurizado em Volume e Valor (valores de Maio de 2011)

%	Volume	Valor
Lactogal	99,98%	99,98%
Agros	1,90%	1,84%
Grosso	0,46%	0,40%
Mimosa	9,11%	8,69%
Prado Verde	1,52%	1,47%
Vigor	86,99%	87,57%
MDD	0,00%	0,00%
PP	0,00%	0,00%
Outros	0,02%	0,02%

Fonte: Lactogal

Anexo 16: Quotas de mercado dos segmentos das manteigas e queijos (valores de Maio de 2011)

Manteiga	Volume	Valor	Queijo	Volume	Valor
Lactogal	62,63%	67,98%	Lactogal	11,56%	10,33%
Mimosa	29,76%	30,31%	Mimosa	1,21%	1,17%
Matinal	17,60%	21,87%	Agros	4,01%	3,14%
Milhafre	7,78%	8,14%	Grosso	1,14%	0,98%
Primor	6,30%	6,58%	Castelões	3,54%	3,69%
Outras marcas Lactogal	1,19%	1,08%	Primor	0,80%	0,60%
Lactalis	5,64%	6,64%	Outras marcas Lactogal	0,86%	0,76%
MDD	24,29%	18,50%	Bel Portugal	17,30%	18,85%
PP	2,55%	1,58%	MDD	28,05%	22,63%
Outras marcas	4,89%	5,30%	PP	3,99%	2,89%
			Outras marcas	39,10%	45,29%

Fonte: Lactogal

Anexo 17: Vendas em volume e valor por categoria de produto em 2010 e 2011 (até Setembro)

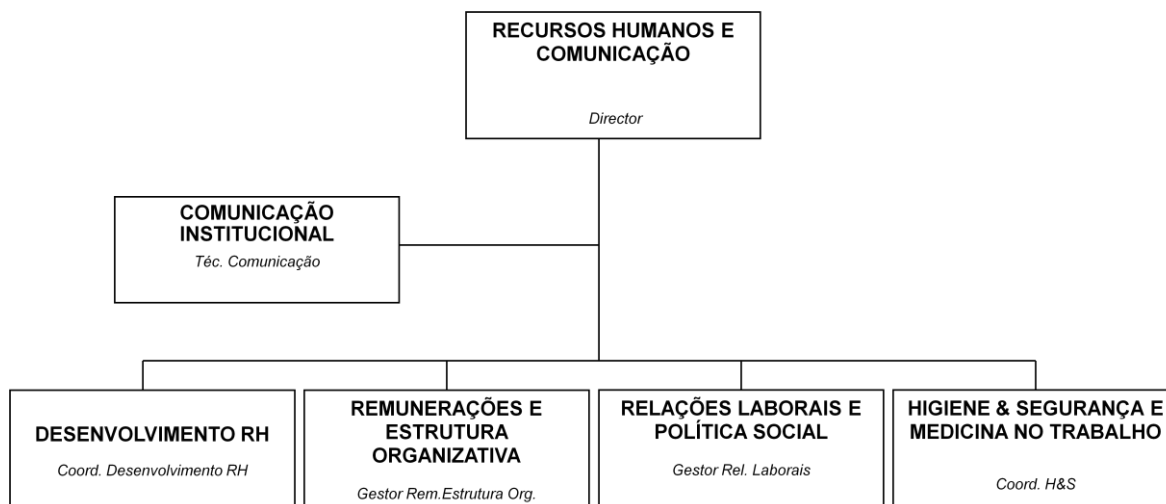
Hierarquia de produtos	Qtd Vendas 2010	Valor Vendas 2010	Qtd Vendas 2011	Valor Vendas 2011
▼ Hierarq.produtos	▶ 40.067.374	33.666.473	32.332.514	27.622.433
▼ Leite	▶ 35.908.708	22.112.573	28.590.510	17.418.585
▶ Leite Pasteurizado	▶ 28.464.316	18.646.412	22.339.455	14.553.919
▶ Leite UHT	▶ 6.604.718	2.932.103	5.600.229	2.457.959
▶ Leite Funcional	▶ 515.944	359.164	378.278	259.597
▶ Leite Granel	▶ 323.700	174.852	272.500	147.042
▶ Leite Biológico	▶ 30	42	48	67
▶ Bebidas Lácteas Aromatizadas	▶ 1.122.370	1.657.480	878.148	1.242.975
▶ Leite Concentrado	▶ 65.324	182.392	48.719	137.384
▶ Natas	▶ 220.017	452.534	187.157	374.417
▶ Chantilly	▶ 1.371	12.922	836	7.816
▶ Iogurtes	▶ 203.136	266.387	246.435	320.314
▶ Sobremesas	▶ 186	1.365	144	1.005
▶ Queijo	▶ 734.500	2.980.268	842.834	3.342.018
▶ Manteiga	▶ 1.230.035	5.715.788	973.449	4.539.866
▶ Sumos	▶ 188.397	220.808	152.629	169.736
▶ Águas	▶ 393.329	63.957	411.653	68.317

Fonte: Vigor

Anexo 18: Descrição da totalidade dos Recursos Humanos Vigor por função

Lacticínios Vigor	138
Algarve	20
Aj.Dist Leite Dia	5
Distribuidor Leite do Dia	11
Sup.Canal Tradicional	1
Sup.Comercial - Loja	1
Vendedor Horeca	2
Lisboa	44
Aj.Dist Leite Dia	20
Distribuidor Leite do Dia	22
Operador de Armazém Sénior	1
Vendedor Horeca	1
Modivas	11
Aj.Dist Leite Dia	2
Distribuidor Leite do Dia	7
Sup.Canal Tradicional	1
Sup.Comercial - Loja	1
Odrinhas	43
Aj.Dist Leite Dia	12
Apoio Geral	1
Ass.Adm. Apoio Clientes e Facturação	3
Ass.Adm.Delegação	1
Distribuidor Leite do Dia	14
Operador de Armazém	1
Sup.Canal Tradicional	3
Sup.Comercial - Loja	2
Vendedor Horeca	6
Oliv. Azeméis	9
Assistente Direcção	1
Dir.Comercial Vigor	1
Distribuidor Leite do Dia	5
Sup.Canal Tradicional	1
Sup.Comercial - Loja	1
Pombal	10
Distribuidor Leite do Dia	6
Resp.Clientes Nacionais	1
Sup.Canal Tradicional	1
Sup.Comercial - Loja	2
Viseu	1
Distribuidor Leite do Dia	1

Fonte: Lactogal

Anexo 19: Serviços partilhados Lactogal / Vigor

Fonte: Lactogal

Anexo 20: Actividades de *Coaching* do NAM do canal moderno

Preparação	Objectivo da visita (definição visita a visita)
	Conhecimento de produto/cliente/negócio
	Informação do mercado/loja. Tendências
	Suportes de venda (catálogos/fichas de produto/materiais/promocionais da loja/cardex de loja)
	Histórico dos "acordos na central" vs. "cumprimento da loja"
	Organização pessoal
Entrada	Relação pessoal e boa disposição
Verificação	Gama/stocks/Distribuição
	Espaços de prateleira
	Espaços adicionais
	PVP's e Etiquetas
	Princípios de <i>merchandising</i>
	Datas de validade
	Exposição e <i>merchandising</i> do produto
Comunicação	Diagnóstico das necessidades (processo de conversação com perguntas de forma a colocar o cliente a falar)
	Benefícios das mudanças
	Comunicação persuasiva e assertiva
	Provas do bom funcionamento (dar exemplos de outras lojas/clientes que já o tenham, testemunhos, estatísticas, etc..)
	Ultrapassagem de objecções
	Técnica de fecho da venda

Fonte: Vigor

Anexo 21: Vendas em volume e valor por canal de distribuição e produto 2009/2010

Cliente - Hier. Com.	Hierarquia de produtos	Qtd Vendas 2009	Valor Vendas 2009	Qtd Vendas 2010	Valor Vendas 2010
▼▼ DIRECTOR COMERCIAL	▼ Hierarq.produtos	37.835.160	32.643.270	40.067.374	33.666.473
	▶ Leite	34.144.176	21.880.003	35.908.708	22.112.573
	▶ Bebidas Lácteas Aromatizadas	1.089.443	1.649.374	1.122.370	1.657.480
	▶ Leite Concentrado	44.955	139.392	65.324	182.392
	▶ Natas	201.392	417.962	220.017	452.534
	▶ Chantilly	1.182	11.036	1.371	12.922
	▶ Iogurtes	120.485	170.126	203.136	266.387
	▶ Sobremesas	70	500	186	1.365
	▶ Queijo	596.686	2.498.740	734.500	2.980.268
	▶ Manteiga	1.185.941	5.636.151	1.230.035	5.715.788
	▶ Sumos	162.536	193.691	188.397	220.808
	▶ Águas	288.294	46.294	393.329	63.957
▶ GESTOR CLIENTES DISTRIBUIÇÃO MODERNA	▼ Hierarq.produtos	21.050.366	18.659.353	22.714.730	19.341.471
	▶ Leite	19.110.149	12.108.874	20.638.060	12.587.049
	▶ Bebidas Lácteas Aromatizadas	756.307	1.182.671	830.619	1.254.510
	▶ Leite Concentrado	10.224	33.211	26.780	70.541
	▶ Natas	12.506	23.228	11.004	22.937
	▶ Iogurtes	0	0		
	▶ Queijo	416.695	1.679.407	441.947	1.746.811
	▶ Manteiga	744.486	3.631.962	766.319	3.659.622
▶ GESTOR CLIENTES HORECA	▼ Hierarq.produtos	8.497.474	7.328.262	9.022.593	7.682.532
	▶ Leite	7.219.875	4.650.221	7.484.144	4.662.445
	▶ Bebidas Lácteas Aromatizadas	183.250	261.939	166.329	235.310
	▶ Leite Concentrado	16.033	39.263	23.470	57.740
	▶ Natas	186.756	390.543	205.381	422.737
	▶ Chantilly	1.166	10.974	1.364	12.850
	▶ Iogurtes	117.636	165.110	198.464	256.052
	▶ Sobremesas	67	500	190	1.365
	▶ Queijo	83.406	406.131	106.990	491.754
	▶ Manteiga	268.461	1.170.252	294.987	1.272.720
	▶ Sumos	159.208	190.719	174.133	209.377
	▶ Águas	261.614	42.610	367.141	60.183
▶ GESTOR CLIENTES TRADICIONAIS	▼ Hierarq.produtos	7.945.090	6.410.180	7.939.125	6.359.034
	▶ Leite	7.487.201	4.938.031	7.414.135	4.653.146
	▶ Bebidas Lácteas Aromatizadas	148.122	202.997	121.061	162.360
	▶ Leite Concentrado	18.483	65.956	14.945	53.440
	▶ Natas	2.130	4.191	3.632	6.862
	▶ Chantilly	17	63	7	73
	▶ Iogurtes	2.536	5.019	4.787	10.331
	▶ Queijo	85.833	364.403	173.446	683.983
	▶ Manteiga	170.760	822.866	166.661	773.637
	▶ Sumos	3.328	2.971	14.264	11.431
	▶ Águas	26.680	3.684	26.188	3.774
▶ SEM GESTOR CLIENTES	▼ Hierarq.produtos	342.231	245.476	390.926	283.436
	▶ Leite	326.952	182.878	372.369	209.932
	▶ Bebidas Lácteas Aromatizadas	1.763	1.767	4.360	5.300
	▶ Leite Concentrado	214	962	128	671
	▶ Natas	0	0	0	-1
	▶ Chantilly	0	0	1	0
	▶ Iogurtes	313	-4	-114	4
	▶ Sobremesas	2	0	-4	0
	▶ Queijo	10.752	48.800	12.118	57.720
	▶ Manteiga	2.235	11.072	2.068	9.809
	▶ Sumos	0	0	0	0
	▶ Águas	0	0	0	0

Fonte: Vigor

Anexo 22: Descritivo de funções de Pré-vendedor

1. Identificação		
1.1. Função:	Vendedor Horeca	
1.2. Família de Função	Operacional Comercial II	1.3. Titular Actual:
1.4. Reporta a:	Sup Tradicional	1.5. Titular Actual:
1.6. Direcção:		1.7. Localização:
2. Missão da Função		
Responsabilidades	Guias	Resultados
Estabelecer e garantir a continuidade dos contactos com os clientes da Vigor sobre a sua responsabilidade. Incrementar a cobertura territorial da Vigor em estabelecimentos de consumo imediato, mediante conquista de novos clientes.	Políticas comerciais e promocionais indicadas pelo Responsável horeca.	Cumprir os objectivos de vendas estabelecidos para a sua rota.
3. Responsabilidades Principais		
Responsabilidade	Resultado Esperado	
1. Vender produtos Lactogal e Vigor aos clientes da sua rota, introduzir novos produtos.	Possibilitar a divulgação de novas referências, o aumento de quotas de mercado da empresa e o crescimento do volume de vendas da sua rota.	
2. Realizar trocas e devoluções não conformes, respeitando e cumprindo a política de qualidade da Empresa		
3. Realizar abertura de novos clientes e optimização do negócio entre a Vigor e os clientes.		
4. Proceder à reposição de produtos e implementação de acções promocionais, de acordo com a política de trade marketing da empresa.		

Fonte: Lactogal

Anexo 23: Descritivo de funções de Motorista**1. Identificação**

1.1. Função:	Distribuidor de Leite do Dia		
1.2. Família de Função:	Operacional I	1.3. Titular Actual:	
1.4. Reporta a:	Supervisor Canal Tradicional	1.5. Titular Actual:	
1.6. Direcção:		1.7. Localização:	

2. Missão da Função**Responsabilidades**

Vender, distribuir, cobrar, recolher trocas e devoluções de leite do dia.

Guias

Instruções da chefia e práticas adquiridas.

Resultados

Garantir o serviço ao cliente, satisfazer os seus pedidos de encomenda e aumentar as vendas através da prospecção de novos clientes.

3. Responsabilidades Principais**Responsabilidade****Resultado Esperado**

2. Executar a distribuição, a recolha de trocas e devoluções, e a venda do leite do dia e outros produtos aos clientes.	Assegurar o cumprimento dos horários acordados e correspondência entre as quantidades entregues e os documentos.
3. Realizar a cobrança das vendas a dinheiro e a crédito	Garantir a facturação das quantidades entregues.
4. Conferir as trocas ao fim do dia com a Logística.	Assegurar que correspondem ao que consta nos documentos dos clientes.
5. Realizar o controlo das revisões do carro e verificar o seu comportamento para determinar se é necessário proceder a qualquer intervenção de manutenção.	Ter sempre os carros operacionais e de acordo com as exigências legais.
6. Realizar o controlo das temperaturas à partida e chegada.	Garantir que o frio da viatura está operacional, para que o produto seja transportado até ao cliente nas melhores condições.

Fonte: Lactogal

Anexo 24: Descritivo de funções de Ajudante**1. Identificação**

1.1. Função:	Ajudante de Distribuidor Leite do Dia		
1.2. Família de Função:	Operacional II	1.3. Titular Actual:	
1.4. Reporta a:	Supervisor Canal Tradicional	1.5. Titular Actual:	
1.6. Direcção:		1.7. Localização:	

2. Missão da Função

Responsabilidades	Guias	Resultados
Dar apoio à equipa de distribuidores	Instruções	Assegurar tarefas de suporte durante o dia de vendas, nomeadamente a carga e descarga da carinha e a reposição dos produtos nos clientes em que tal se verifica.

3. Responsabilidades Principais

Responsabilidade	Resultado Esperado
1. Apoiar o distribuidor na carga e descarga do carro	Reduzir o tempo de permanência em cada cliente.
2. Realizar a reposição dos produtos Vigor nos clientes a quem é prestado este serviço.	Implementar a política de espaço e decoração do ponto de venda definido pela empresa.
3. Entregar mercadoria aos clientes, enquanto o distribuidor emite a factura.	<i>Pode substituir distribuidores nas férias e ausência destes.</i>
Nota: <i>Pode substituir distribuidores nas férias e ausência destes.</i>	

Fonte: Lactogal

Anexo 25: Vendas em volume e valor por canal (com respectivo peso) e zona geográfica 2010

Cliente - Hier. Com.	Qrd Vendas 2010	Valor Vendas 2010	Peso Relativo Canal Valor 2010	Peso Relativo Canal Valor 2011	Peso Relativo canal volume 2011
▼▼ DIRECTOR COMERCIAL	40.069.057	33.667.810			
▼ GESTOR CLIENTES DISTRIBUIÇÃO MODERNA	22.714.730	19.341.471	57,45%	57,22%	57,73%
▶ CADUCADOS CANAL DISTRIB.MODERNA	26.145	21.209			
▶ DISTRIBUIÇÃO MODERNA ALENTEJO	522.513	391.537			
▶ DISTRIBUIÇÃO MODERNA ALGARVE	2.033.527	1.524.035			
▶ DISTRIBUIÇÃO MODERNA CENTRO	3.803.315	3.660.242			
▶ DISTRIBUIÇÃO MODERNA LISBOA	14.284.210	11.232.116			
▶ DISTRIBUIÇÃO MODERNA NORTE	2.045.020	2.512.332			
▼ GESTOR CLIENTES HORECA	9.024.276	7.683.869	22,82%	23,53%	23,13%
▶ CADUCADOS CANAL HORECA	154.723	132.284			
▶ CANAL HORECA ALENTEJO	11.180	22.177			
▶ CANAL HORECA ALGARVE	1.245.953	882.230			
▶ CANAL HORECA CENTRO	422.941	293.579			
▶ CANAL HORECA LISBOA	6.125.658	5.438.824			
▶ CANAL HORECA NORTE	1.064.014	914.930			
▼ GESTOR CLIENTES TRADICIONAIS	7.939.125	6.359.034	18,89%	18,29%	18,03%
▶ CADUCADOS CANAL RETALHO TRADICIONAL	371.352	351.750			
▶ RETALHO TRADICIONAL ALENTEJO	87.251	114.637			
▶ RETALHO TRADICIONAL ALGARVE	1.396.071	1.012.540			
▶ RETALHO TRADICIONAL CENTRO	673.928	492.691			
▶ RETALHO TRADICIONAL LISBOA	4.301.811	3.183.650			
▶ RETALHO TRADICIONAL NORTE	1.117.845	1.210.346			
▼ SEM GESTOR CLIENTES	390.926	283.436	0,84%	0,96%	1,11%
▶ SEM GESTOR DE CLIENTES	390.926	283.436			

Peso Relativo Vendas Lisboa (Retalho + Horeca) na Vigor	26,39%	26,00%
Peso Relativo Vendas Lisboa (R+H) no R+H Total	63,44%	63,59%

Fonte: Vigor

Anexo 26: Remuneração variável unitária dos distribuidores por referência de produto

SKU	Comissão €/unidade
Leite Past. Vigor 1 Litro	0,0035
Leite Past. Vigor 1/4 Litro	0,0150
Leite Past. Prado Verde Cartão	0,0072
Leite Past. Prado Verde Saco	0,0030
Leite Past. Agros e Mimosa Litro	0,0040
Leite Past. Grosso Litro	0,0020
Batidos Vigor	0,0200
Leite UHT Litro	0,0022

Fonte: Vigor

Anexo 27: Descrição das diferentes tipologias de clientes por canal de distribuição

Canal tradicional
<u>Retalho independente</u> - geralmente constituído apenas por um ponto de venda de natureza alimentar e generalista com área até 50 m ² . Comércio de proximidade constituído maioritariamente por empresas familiares. Ex: Mercarias.
<u>Grossistas e retalho integrado</u> - Cadeias ou grupos de revendedores ao retalho independente ou aos seus próprios retalhistas afectos ao grupo: GCT, Unimark, Uniarme, GSI, Objectiva, Unapor, Única.
<u>Cash&Carrys</u> - Grossista com um sistema comercial de livre serviço para abastecimento pelos retalhistas. O princípio do Cash&Carry é que seja o próprio cliente a escolher o produto directamente nas prateleiras, comprando-o e levando-o com ele: Makro (11) e Recheio (40).
Canal Horeca
<u>Horeca independente</u> - Hotéis, restaurantes e cafés com gestão própria que funcionam como compradores independentes.
<u>Horeca integrado</u> - Cadeias de hotéis, restaurantes e cafés que efectuem compras de forma centralizada para os pontos de venda do grupo: Eurest, Eurostars, Hotelshop, Portugalia.
Distribuição moderna
<u>Hipermercados</u> - Pontos de venda com grande variedade e diversidade de oferta e área superior a 2000 m ² : Pingo Doce (9), Continente (40), Auchan (23), E.Leclerc (22), El Corte Inglés (2).
<u>Supermercados</u> - Lojas também com sortido alargado com áreas entre 400 e 1999 m ² : Intermarché (222), Pingo Doce (353), Continente (148), Auchan (10), El Corte Inglés (5).
<u>Lojas Discount</u> - Lojas de proximidade que se assumem como alternativa ao retalho tradicional e comunicam essencialmente preços reduzidos: Dia Minipreço (460), Lidl (204).

Fonte: Autor

Anexo 28: Critérios e ponderadores da variável “atractividade” da Matriz KAISM dos clientes Vigor

Critérios de identificação de KA - Atractividade					Peso relativo
	1	2	3	4	
	<30%	30%-60%	60%-80%	80%-100%	
Influência geográfica	El Corte Inglés R H	Eleclerc	Auchan	Continente Lidl Intermarché Dia Pingo Doce	25%
	<10%	10%-20%	20%-30%	>30%	
Peso interno do cliente no valor de vendas do canal	El Corte Inglés Eleclerc Dia Lidl R H	Intermarché Auchan	Pingo Doce	Continente	15%
	reduzido	reduzido + EAP	amplo	amplo + EAP	
Linear Leite Pasteurizado*1	Dia Lidl R H	Intermarché Eleclerc	Auchan El Corte Inglés Pingo Doce	Continente	15%
	<	Na média	>	Muito Boa	
Rentabilidade bruta do negócio de leite pasteurizado para a Vigor	Lidl	Auchan Pingo Doce Dia	Eleclerc El Corte Inglés	Intermarché Continente R H	10%
	Sem EDI + AP↓	Sem EDI + AP↑	Com EDI + AP↓	Com EDI + AP↑	
Desenvolvimento de projectos (EDI + Actividades promocionais)	Dia Lidl R H	Intermarché Eleclerc	Pingo Doce	Continente Auchan El Corte Inglés	10%
	<5%	5%-10%	10%-20%	>20%	
Quota de mercado em todos os segmentos de leite (1º sem 2011)	El Corte Inglés Eleclerc R H	Auchan	Dia Lidl Intermarché	Pingo Doce Continente	25%

R - Valor médio de clientes de pequeno retalho

H - Valor médio de clientes Horeca

*1 reduzido < 4 prateleiras / amplo > 4 prateleiras / EAP - espaço adicional permanente noutro módulo ou arca

Fonte: Autor

Nota: A variável "linear leite pasteurizado" é introduzida nos dois eixos da matriz KAISM pois revela (1) força relativa da Vigor ao ser dado espaço à sua (e apenas sua) categoria e (2) atractividade para a Vigor por ter maiores lineares para comercializar as suas marcas

Anexo 29: Critérios e ponderadores da variável “força relativa” da Matriz KAISM dos clientes Vigor

Critérios de identificação de KA - Força relativa					
	1	2	3	4	Peso relativo
Referenciação*1	Muito difícil	Difícil	Fácil	Muito fácil*2	15%
	Dia Lidl	Pingo Doce	Continente Intermarché	Eleclerc El Corte Inglés Auchan R H	
	0	<	=	>	
Sortido (H+S= 8 L.Pasteurizado + 6 Outros / Discounts = 2 L.Pasteurizado)		Lidl Pingo Doce R*3 H*3	Dia	Eleclerc Intermarché El Corte Inglés Auchan Continente	20%
	reduzido	reduzido + EAP	amplo	amplo + EAP	
	Dia Lidl R H	Intermarché Eleclerc	Auchan El Corte Inglés Pingo Doce	Continente	
Linear Leite Pasteurizado*4					20%
	↓5%-10%	↓-5%-0%	↑0%-5%	↑+5%	
	Pingo Doce Intermarché El Corte Inglés	Lidl*5 Dia Auchan R	Eleclerc *6 H	Continente	
Evolução do valor de vendas 2009/2010	<	Na média	>	Muito Boa	25%
	Eleclerc Intermarché	El Corte Inglés Continente R H	Dia Auchan	Lidl Pingo Doce	

R - Valor médio de clientes de pequeno retalho

H - Valor médio de clientes Horeca

*1 Escala e classificação realizada em conjunto com o NAM Vigor

*2 Clientes com abertura a novas referências, mas sem exigência de avultadas contrapartidas (esses clientes são pontuados com 3)

*3 O critério não é aplicável a estas tipologias de clientes, logo é atribuída a classificação nula de 2,5

*4 reduzido < 4 prateleiras / amplo > 4 prateleiras / EAP - espaço adicional permanente noutro módulo ou arca

*5 Cadeia LIDL não tem histórico logo é atribuída uma pontuação nula de 2,5

*6 Crescimento de 114,1% apresentado na tabela 4 apenas devido a escoamento de leite UHT, não é crescimento real

Fonte: Autor

Anexo 30: Resultados dos critérios determinantes da posição de cada cliente na Matriz KAISM

	Força Relativa / Atractividade
Pingo Doce	(2,5 ; 3,4)
Continente	(3,35 ; 4)
Auchan	(3,15 ; 2,6)
Eleclerc	(2,65 ; 1,7)
El Corte Inglés	(2,7 ; 1,8)
Intermarché	(2,1 ; 2,95)
Dia	(2,1 ; 2,35)
Lidl	(2,25 ; 2,25)
Retalho	(2,2 ; 1,3)
Horeca	(2,4 ; 1,3)

Fonte: Autor

Anexo 31: Cálculo do *workload* necessário para cobrir os clientes do canal moderno após nova segmentação

Nº médio de visitas/dia = 8

Necessidades de visitação mensais por tipo de cliente:

	A	B	C	D	Total	Workload
Cientes*1:	4	2	1	0,5	lojas/visitas	necessário
Auchan	23	10			33	0,19
Visitas mensais	92	20	0	0	112	0,64
Sonae	40	122	26		188	1,07
Visitas mensais	160	244	26	0	430	2,44
Eleclerc		22			22	0,13
Visitas mensais	0	44	0	0	44	0,25
ITMI		50	172		222	1,26
Visitas mensais	0	100	172	0	272	1,55
Pingo Doce	9		40	313	362	2,06
Visitas mensais	36	0	40	156,5	233	1,32
El Corte Inglés	2	5			7	0,04
Visitas mensais	8	10	0	0	18	0,10
Total visitas	296	418	238	156,5	1108,5	6,30

*1 As cadeias Dia e Lidl não estão contempladas devido à inferior supervisão requerida, descrita no passo anterior

Fonte: Autor

Anexo 32: Taxa de esforço / tempo dispendido, competências-chave e perfil de cada *KAManager* consoante o seu *Key Account*

Tipo de Cliente	Clientes Estratégicos (Continente e Pingo Doce)	Clientes tácticos (Auchan ou Intermarché)	Clientes quase tácticos força relativa ↑ (Eleclerc e El Corte Inglés)	Clientes quase tácticos atractividade ↑ (Dia Minipreço e Lidl)
KAManager	NAM canal moderno	Supervisores Zona Centro	Supervisor Zona Norte	Supervisor Zona Norte
Taxa de esforço / tempo dispendido na gestão dos KAs, por KAManager	30%	25%	20%	25%
Competências-chave necessárias, de acordo com as metodologias de gestão do KA	- Negociar e coordenar actividades promocionais - Negociar e coordenar projectos de extra-investimento - Negociar referênciação de produtos - Negociar contrato geral de fornecimento - Analisar vendas do canal - Fazer previsão de vendas promocionais - Gerir reclamações - Negociar rácios de investimento	- Negociar e coordenar actividades promocionais - Negociar e coordenar projectos de extra-investimento - Negociar referênciação de produtos - Negociar contrato geral de fornecimento - Analisar vendas do canal - Fazer previsão de vendas promocionais - Gerir reclamações	- Negociar e coordenar actividades promocionais - Negociar referênciação de produtos - Negociar contrato geral de fornecimento - Analisar vendas do canal - Fazer previsão de vendas promocionais - Gerir reclamações	- Negociar contrato geral de fornecimento - Negociar referênciação de produtos - Analisar vendas do canal - Gerir reclamações
Perfil desejado de acordo com as características do KA	- Capacidades de relacionamento de longo prazo - Experiência negocial - Orientação para objectivos - <i>Focus</i> em actividades de valor acrescentado para o cliente - Capacidades interpessoais fortes - Capacidade analítica - Capacidades de influência e persuasão	- Capacidades de relacionamento de longo prazo - Forte abordagem relacional - Capacidades interpessoais fortes - <i>Focus</i> em actividades de valor acrescentado para o cliente - Experiência negocial	- Capacidades interpessoais fortes - Experiência negocial - Forte abordagem relacional	- Capacidades de influência e persuasão - Orientação para objectivos - Capacidade analítica - <i>Focus</i> em preços e margens - Experiência negocial

Fonte: Autor