

DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS PARA OS KEY ACCOUNT  
MANAGERS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Catarina Maria Neves da Silva Antão

Caso Pedagógico

**Mestrado em Marketing**

Orientador:

Mestre Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira,

Prof. Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing.

Outubro 2014

## Índice

<b>Índice de Ilustrações</b> .....	IV
Agradecimentos.....	1
1. Sumário .....	1
2. Caso.....	3
2.1. Apresentação do problema .....	3
2.2. Enquadramento.....	5
2.2.1. Análise externa .....	5
2.2.1.1. Mercado.....	5
2.2.1.2. Clientes.....	6
2.2.1.3. Concorrência .....	8
2.2.1.4. Análise PESTAL .....	8
2.2.1.4.1. Contexto Político.....	8
2.2.1.4.2. Contexto Económico .....	9
2.2.1.4.3. Contexto Social .....	9
2.2.1.4.4. Contexto Tecnológico .....	10
2.2.1.4.5. Contexto Ambiental .....	10
2.2.1.2.6. Contexto Legal .....	10
2.2.2. Análise interna.....	11
2.3. Questões .....	25
3. Nota pedagógica.....	26
3.1. Público-alvo do caso .....	26
3.2. Objectivos pedagógicos.....	26
3.3. Revisão da literatura.....	27
3.3.1. Introdução.....	27
3.3.2. O Key Account Management .....	28

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

3.3.2.1. O estado da arte do <i>Key Account Management</i> .....	33
3.3.3. Definição de Objectivos.....	34
3.3.3.1. Metodologia de Definição de Objectivos.....	35
3.3.3.1.1. Recolher informação.....	35
3.3.3.1.2. Analisar a informação.....	36
3.3.3.1.3. Analisar as expectativas dos <i>stakeholders</i> .....	36
3.3.3.1.4. Selecionar os objectivos estratégicos.....	37
3.3.3.1.5. Construir um Mapa Estratégico.....	37
3.3.3.1.6. Priorizar os objectivos estratégicos.....	38
3.3.3.1.7. Operacionalizar.....	38
3.3.3.1.8. Definir objectivos.....	42
3.3.3.1.9. Desenhar um plano de acção.....	43
3.3.3.1.10. Discutir e acordar o plano de acção.....	43
3.4. Ferramentas de análise.....	44
3.5. Plano de animação.....	45
3.6. Questões de animação.....	46
3.7. Resolução.....	46
3.8. Slides de resolução.....	59
4. Ilacões do caso para a Gestão.....	63
5. Bibliografia/Netgrafia.....	65

## Índice de Ilustrações

<b>Ilustração 1</b> – Os decisores da aquisição de medicamentos .....	4
<b>Ilustração 2</b> - GreatMeds Portugal Balanced Scorecard (BSC) 2012.....	13
<b>Ilustração 3</b> - Esquema de transmissão de informação do BSC Corporativo até aos objectivos individuais .....	14
<b>Ilustração 4</b> - Organigrama GreatMeds Portugal.....	15
<b>Ilustração 5</b> - Organigrama UN CP GreatMeds Portugal .....	16
<b>Ilustração 7</b> – Componentes da avaliação do desempenho dos KAM’s da UNCP GreatMeds Portugal .....	21
<b>Ilustração 8</b> - Vendas em valor de 2011 do Território de um KAM da UN PC .....	23
<b>Ilustração 9</b> - Novo contexto económico .....	27
<b>Ilustração 10</b> - Matriz de identificação e selecção de key accounts - K.A.I.S.M. ....	29
<b>Ilustração 11</b> - Modelo de desenvolvimento do relacionamento na gestão de key accounts .	31
<b>Ilustração 12</b> - Esquema da metodologia de definição de objectivos .....	35
<b>Ilustração 13</b> - Mapa estratégico.....	38
<b>Ilustração 14</b> - Indicadores do Balanced Scorecard.....	40
<b>Ilustração 15</b> – Análise SWOT da GreatMeds .....	47
<b>Ilustração 16</b> - Mapa estratégico da GreatMeds .....	49
<b>Ilustração 17</b> – Critérios quantitativos e qualitativos da avaliação de desempenho dos KAM’s .....	51
<b>Ilustração 18</b> – Cálculo do objectivo de vendas do produto A .....	55
<b>Ilustração 19</b> – Cálculo do objectivo de vendas do produto B .....	57
<b>Ilustração 20</b> - Esquema do percurso da missão, visão e valores até às medidas de desempenho.....	64

## **Agradecimentos**

Ao Prof. Mestre Pedro Cordeiro Ferreira, meu orientador, pela competência, pela pedagogia, pela forma como me desafiou a ir mais longe, pelas críticas e sugestões feitas durante a sua orientação.

Aos meus colegas de Mestrado, por todo o companheirismo e enriquecimento proporcionado ao longo do ano curricular, e não só.

A todos os meus colegas profissionais, pela sua notável disponibilidade e espírito de contribuição, pelo fornecimento de informações, sem as quais não teria sido possível a realização deste trabalho. Foram uma prova de que até num trabalho individual, o trabalho de equipa é crucial!

À minha família e amigos, pelo apoio e pela força ao longo da realização deste trabalho, em particular, nos momentos mais difíceis.

Dedico esta tese aos meus filhos.

## **1. Sumário**

O presente Caso Pedagógico foi desenvolvido no âmbito da Direção Comercial e ocupa-se da aplicação prática de uma metodologia de definição de objectivos para *key account managers*, com base num problema empresarial concreto da filial portuguesa de uma multinacional farmacêutica fictícia, a GreatMeds Portugal. Apesar da crescente tendência do *key account management* no mercado em causa, os desafios na sua implementação têm assumido um destaque particular.

Com base na informação quantitativa e qualitativa recolhida e na literatura estudada, foram descritos os diferentes passos e os respetivos instrumentos de gestão para a definição de objectivos para os *key account managers*. Posteriormente foi construído o caso, alvo de resolução prática e fonte de ilações.

A perspectiva prática e a dinâmica de reflexão que o caso envolve, conferem-lhe considerável relevância e utilidade, enquanto meio de consolidação de conhecimentos, desenvolvimento da capacidade de análise e instrumento de gestão aplicável a inúmeras estruturas organizacionais.

Palavras-chave: Definição de Objectivos; *Key Account Management*; *Balanced Scorecard*, Indústria Farmacêutica.

JEL *classification*: I11; I18; L21; L25; M19.

## **1. Abstract**

This case study was developed as the final thesis in the scope of Commercial Direction, and focuses on a practical application of an objective definition methodology for key account managers, based on a concrete business problem of the Portuguese subsidiary of a multinational fictitious pharmaceutical, GreatMeds Portugal. In spite of the growing tendency of key account management in the market concerned, the challenges in its implementation have assumed a particular prominence.

Based on the quantitative and qualitative collected information and the studied literature, several steps and the respective management tools for the objective definition for key account managers were described. Subsequently the case was developed, being then solved and used as a source of conclusions.

The practical approach and the reflection dynamics this case involves, grant it considerable relevance and utility, as a way of knowledge consolidation, also helping to develop the analyses capacity, and as a tool of management applicable to numeral organizational structures.

**Keywords:** Goal Setting; Key Account Management; Balanced Scorecard, Pharmaceutical Industry.

**JEL classification:** I11; I18; L22; L25; M19.

## 2. Caso

### 2.1. Apresentação do problema

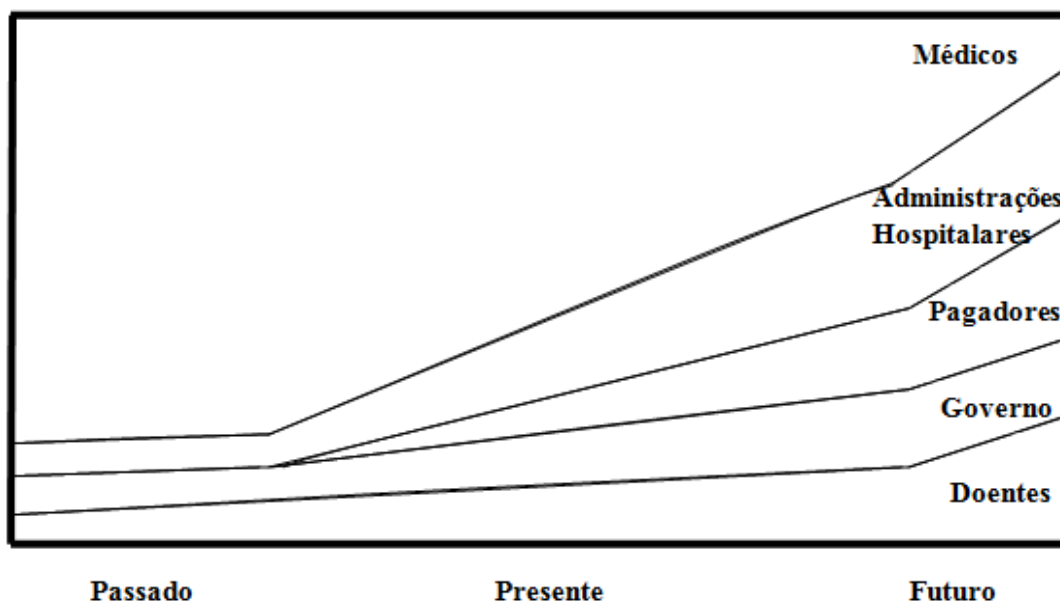
‘O contexto externo em que se desenrolam as relações de compra e venda está a tornar-se cada vez mais vasto e complexo. Os motores da mudança incluem um ritmo rápido, o refinamento de processos, a maturidade do mercado, um elevado poder do cliente e a globalização do negócio. Simultaneamente, o contexto organizacional interno também está a mudar, alterando a definição tradicional de competências e responsabilidades. As condições propiciam mais parcerias entre fornecedores e clientes e, portanto, a natureza do mercado alterou-se.’ (Woodburn, et al. 2011). Os vendedores passam do tradicional foco na transação para o foco no cliente. Há assim uma necessidade urgente de encontrar formas de descrever relações para as compreender melhor e as tornar mais fortes.

No que toca ao mercado farmacêutico na região europeia, nos últimos dez anos, a mudança tem acontecido ao ritmo mais acelerado e dramático de sempre. Segundo Anscombe et al. (2013), as companhias têm que criar nos médicos, nos avaliadores e nos pagadores a confiança em terapias novas, muito antes do seu lançamento, e têm de apresentá-las como uma solução custo-efectiva para uma necessidade de saúde urgente. É necessário envolver os melhores peritos para criar informação real, participar no desenvolvimento da política governamental e influenciar os conceitos de valor; resolver os problemas/necessidades dos clientes e organizar-se em função dos mesmos.

A ilustração que se segue é elucidativa do supramencionado.



**Ilustração 1** – Os decisores da aquisição de medicamentos



Fonte: O autor.

As constantes alterações do mercado e a erosão nas receitas associadas às perdas de patente conduziram à necessidade da GreatMeds alterar a sua forma de atuar, em particular, no mercado ambulatorio<sup>1</sup>, reavaliando a sua estratégia. Desta forma, nos últimos anos, a GreatMeds decidiu adotar uma abordagem mista: a par com a tradicional abordagem aos prescritores, iniciou a implementação de um modelo de *Key Account Management*, procurando conseguir responder de forma mais eficaz aos desafios da sua actividade.

Começou, então, por criar uma equipa de três *key account managers*, cada um deles responsável por uma das zonas do país: norte, centro e sul. Esta fase inicial consistiu num trabalho de prospecção e criação de uma imagem institucional da companhia, lançando raízes para o estabelecimento de parcerias futuras junto dos principais elementos de decisão da prescrição de medicamentos no ambulatorio. Seguiu-se a análise detalhada da informação recolhida e a elaboração de um plano de ação para os anos seguintes.

---

<sup>1</sup> O mercado ambulatorio diz respeito à dispensa de medicamentos nas farmácias de venda a retalho (ao público). O mercado hospitalar diz respeito apenas aos medicamentos dispensados em ambiente hospitalar.

## **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**

A GreatMeds está a aumentar esta equipa para seis *key account managers* e tem envolvido toda a estrutura da companhia no desenvolvimento deste projecto, desde a Direcção, até aos DIM's (Delegados de Informação Médica), procurando reforçar o espírito e o trabalho de equipa necessários ao seu sucesso.

O *manager* que lidera o projecto depara-se com a necessidade de definir objectivos e respectivas métricas de monitorização para a nova equipa. Contudo, por se tratar de uma equipa maioritariamente com planos de acção a médio/longo prazo, cuja validação do sucesso, ou insucesso é também a médio/longo prazo, verifica-se uma diferença substancial em relação ao horizonte temporal com que é possível monitorizar e avaliar os restantes elementos da mesma unidade de negócio (DIM's), podendo comprometer, por um lado, a motivação e o desempenho dos KAM's, por outro lado, a correcta avaliação do seu desempenho. Por um lado, sendo a função de KAM oriunda da área do grande consumo, a monitorização dos resultados assume um relevo particular. Por outro lado, aquando da sua aplicação ao mercado farmacêutico, constata-se a pertinência e, simultaneamente a dificuldade de tornar os aspectos qualitativos em quantitativos. Solucionar esta questão é, portanto, fulcral para o sucesso do projecto KAM da GreatMeds Portugal.

## **2.2. Enquadramento**

### **2.2.1. Análise externa**

#### **2.2.1.1. Mercado**

Após um longo processo, que envolve anos de pesquisas, testes e elevados investimentos, a indústria farmacêutica comercializa e fabrica o medicamento que, ficando sujeito, numa fase inicial, a um período de protecção de patente, impede o fabrico da respectiva cópia ou genérico. Sendo Portugal um estado membro da União Europeia, a Autorização de Introdução no Mercado (AIM) rege-se pelas normas e procedimentos que compõem o sistema Europeu de regulação desta área e o seu pedido é gerido pela Agência Europeia de Medicamentos (EMA). A entidade responsável pela AIM nacional dos medicamentos de uso humano é o Infarmed – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde. As regras de acesso ao mercado incluem a avaliação económica; a decisão de comparticipação do Estado no preço do medicamento; e a aprovação dos respectivos preços, feita pela determinação de preços

## **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**

máximos, decorrentes da referenciação internacional de preços. O processo de avaliação económica mencionado consiste em determinar as mais-valias do medicamento relativamente ao seu valor terapêutico e à sua vantagem económica.

São vários os factores responsáveis pelos crescimentos negativos no mercado dos medicamentos de prescrição. Por um lado, a reforma dos Cuidados de Saúde Primários em curso, que implementou nas instituições de saúde estatais a gestão por objectivos, em grande parte meramente ‘económicos’, como a redução de custos com a medicação, incluindo, nalguns casos, valores máximos de despesa por utente. Por outro lado, a imposição de reduções anuais no preço dos medicamentos e a diminuição, quer do número de medicamentos comparticipados, quer da percentagem de comparticipação, juntamente com o incentivo à utilização de medicamentos genéricos.

### **2.2.1.2. Clientes**

As pressões económicas conduziram à implementação de medidas de racionamento de custos, que obrigaram a uma certa deslocação do centro de decisão da prescrição médica dos próprios médicos para um conjunto de entidades reguladoras, influenciadoras e/ou decisoras. O Ministério da Saúde engloba um conjunto de entidades que regulamentam e implementam medidas a diferentes níveis regionais, quer no mercado ambulatorio, quer no mercado hospitalar, a seguir descritos.

A nível nacional, a Administração Central do Sistema de Saúde (ACSS) cria e implementa metodologias de contratualização para a gestão dos recursos físicos (móveis e imóveis), humanos, e materiais do ministério; a Direcção Geral de Saúde (DGS) define programas de saúde das várias áreas de intervenção comunitária e compreende o Observatório Nacional de Saúde (ONS) que avalia a prevalência e os determinantes em saúde providenciando orientação aos profissionais de saúde; o Infarmed representa a Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, conforme referido na análise do mercado; e o Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge grande laboratório de saúde pública e de investigação clínica.

A nível regional, as Administrações Regionais de Saúde (ARS's) são os organismos descentralizados da administração central do Estado que garantem a aplicação regional das políticas de saúde, a implementação dos programas de saúde da DGS, a execução do

## **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**

Observatório Regional de Saúde, e a contratualização de indicadores de desempenho com os Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES), com os Hospitais, e com as Unidades Locais de Saúde (ULS) – ao contrário dos ACES que integram as ARS's, as ULS's têm personalidade jurídica e gestão integrada dos respectivos ACES e Hospitais.

A nível local, os ACES e as ULS's contratualizam os respectivos indicadores com as unidades funcionais, sejam Unidades de Cuidados Personalizados de Saúde (UCSP), Unidades de Saúde Familiar (USF), ou Hospitais.

Ao nível dos prestadores de cuidados de saúde, encontram-se as UCSP's, as USF's, as Unidades de Cuidados na Comunidade (UCC), e os Hospitais.

Em paralelo, a imposição da prescrição por Denominação Comum Internacional (DCI), exige que os médicos justifiquem cada uma das opções terapêuticas, dissuadindo a escolha de medicamentos originais, por questões de puro racionamento de custos no curto prazo, ainda que, no médio/longo prazo possam vir a traduzir-se em mais despesa.

Recentemente, a alteração legal de 5 de Agosto, constante do DL 118/2014, estabelece o conceito de enfermeiro de família, redistribuindo a responsabilidade de acompanhamento, de vigilância e de cuidados aos pacientes seguidos em regime de ambulatório, acrescentando um novo patamar de interlocutores que não pode ser negligenciado.

Em suma, são vários os factores que ameaçam retirar peso no poder de decisão da classe médica, traçando novas classes de clientes no âmbito dos profissionais de saúde e dos organismos que os regulamentam. O tradicional modelo de *'go to market'* está ameaçado e nada deverá voltar a ser como nas últimas décadas. Apesar de não serem directamente responsáveis pela compra, o seu nível de influência no ato da prescrição médica, fundamenta a necessidade de definir como clientes, para além dos já mencionados, os Directores Executivos e os Presidentes dos Conselhos Clínicos dos ACES, a Comissão Nacional de Farmácia Terapêutica (CNFT), a Associação Portuguesa de Medicina Geral e Familiar (APMGF), a Ordem dos Médicos (OM) e os enfermeiros. A OM, enquanto organização corporativa que rege a classe médica, assegurando o melhor conhecimento para os seus profissionais, participa com a DGS na elaboração das Normas de Orientação Clínica (NOC's), promovendo boas práticas e disponibilizando a melhor evidência clínica.

### **2.2.1.3. Concorrência**

Existem 122 empresas farmacêuticas a atuar no mercado português. O principal elo de ligação entre cada uma das empresas e os diferentes profissionais de saúde são os DIM's, uma vez que divulgam os seus produtos, quer pela visitação regular, quer pela organização de reuniões científicas, quer ainda pelos convites para participações noutros eventos de actualização científica relativa à área específica em que cada médico, ou profissional de saúde trabalha.

Cada DIM é responsável por uma zona geográfica, denominada Território, composto por diversos Brick's. Em cada um dos Brick's existem diversos locais de consulta (Hospitais, UCSP's, USF's, Clínicas, Consultórios, entre outros) e várias farmácias.

As prescrições médicas só podem ser utilizadas em território nacional. Contudo, o local onde a dispensa dos medicamentos é feita ao cliente final, pode nada ter a ver com o local onde foi emitida pelo prescritor. Apesar das limitações em aferir que vendas foram, efetivamente, influenciadas pelo trabalho de um DIM, assume-se que, sendo os medicamentos, maioritariamente, adquiridos na zona de consulta, o seu desempenho é avaliado com base no valor das vendas do Território pelo qual é responsável. Os dados de vendas são fornecidos pela *IMS Health, Incorporated*, empresa de consultoria líder mundial em informação, serviços e tecnologia para o mercado farmacêutico.

Mais recentemente, algumas das principais empresas decidiram criar equipas de KAM's. Contudo, até ao momento, os projectos não têm singrado. Uns foram abandonados, outros recomeçaram numa segunda tentativa. Tal como os DIM's, os KAM's são responsáveis por um Território. Habitualmente, o Território de um KAM, engloba os Territórios de vários DIM's e é designado por Distrito.

### **2.2.1.4. Análise PESTAL**

O próprio mercado pode mudar radicalmente em resposta aos estímulos políticos, sociais e/ou económicos. (Stiffler 2006)

#### **2.2.1.4.1. Contexto Político**

Após um ano da entrada da *Troika* em Portugal, verifica-se uma grande tensão no país, pois a gravidade da crise só então começa a ser revelada. Consequentemente, a área da saúde e a indústria farmacêutica são, enquanto sectores fundamentais na sociedade e na economia, imediatamente focados, havendo imposições claras para a redução de custos em saúde, quer

ao nível dos serviços, quer ao nível da medicação. O sector da saúde passa a ser alvo de maior legislação e fiscalização, como é o caso da Lei n.º 11/2012, de 8 de Março (sexta alteração ao regime jurídico dos medicamentos de uso humano, aprovado pelo Decreto - Lei n.º 176/2006, de 30 de Agosto - Estatuto do Medicamento), que estabelece as novas regras de prescrição e dispensa de medicamentos, obrigando à prescrição por DCI. Esta lei tem como objectivo promover a dispensa de medicamentos genéricos, em detrimento dos medicamentos originais, reduzindo assim a despesa com a comparticipação dos mesmos. O impacto na indústria farmacêutica tem-se vindo a fazer sentir, em particular desde 2009, ano a partir do qual o crescimento desta indústria em Portugal tem sido negativo.

#### **2.2.1.4.2. Contexto Económico**

Portugal é uma das economias mais frágeis da UE: o crescimento insustentável do nível de endividamento externo impôs severas medidas de austeridade, levando ao aumento do desemprego, à diminuição das condições de vida no país e a restrições no acesso ao crédito, consequência do aumento do endividamento. Nos últimos cinco anos a taxa de desemprego quase duplicou; a taxa de inflação chegou a diminuir, mas voltou a disparar para níveis acima dos anteriores; o PIB *per capita* apresenta o valor mais baixo dos anos em análise e a percentagem de dívida pública versus PIB *per capita* aumentou mais de 55%. A intervenção da *Troika* vem acentuar a negatividade da economia portuguesa. O défice económico, a insustentabilidade da segurança social e a diminuição da capacidade do Estado fazer face às necessidades sociais, sumarizam esta crise económica.

#### **2.2.1.4.3. Contexto Social**

Os factores económicos acima descritos conduziram ao aumento das desigualdades sociais. Os elevados e crescentes níveis de desemprego, as discrepâncias salariais e a falta de apoio estatal alteraram a estrutura social do país e a dinâmica populacional, verificando-se um aumento do número de emigrantes e a diminuição da população em idade ativa. De acordo com o relatório anual da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sobre migrações, a emigração de portugueses para países da União Europeia (UE) aumentou, tendo triplicado entre 2010 e 2011 para países exteriores à União Europeia. Desta forma, é expectável uma modificação na composição etária dos residentes em território nacional, a longo prazo, visto os fluxos migratórios estarem predominantemente associados a populações mais jovens. Consta-se, assim, um envelhecimento populacional acelerado, a par

de um aumento da esperança média de vida; e um nível ainda considerável de iliteracia, em especial na área da saúde. A sustentabilidade do modelo de previdência do Sistema Nacional de Saúde está seriamente ameaçada, bem como o modelo de Estado Social conquistado e adquirido.

#### **2.2.1.4.4. Contexto Tecnológico**

No que diz respeito ao nível tecnológico, Portugal encontra-se de um modo geral num estadio semelhante aos países economicamente mais desenvolvidos. Ainda assim, a crise económica dificulta por vezes o acesso às tecnologias de ponta em vários sectores vitais para o país, nomeadamente a saúde, razão pela qual algumas instalações públicas sofrem de carências a esse nível.

#### **2.2.1.4.5. Contexto Ambiental**

A indústria farmacêutica, enquanto actividade económica, tem aumentado e diversificado a sua necessidade de acesso aos diversos materiais, o que leva a que esteja sujeita a uma avaliação de impacto ambiental (nos termos do art.1º/3/a) do RAIA, isto é, Regime de Avaliação de Impacto Ambiental. Do Decreto-lei 176/2006, de 30 de Agosto resulta que a obtenção da substância ou substâncias que possuem propriedades curativas ou preventivas das doenças pode ser efetuada através da sua criação laboratorial, ou através da recolha de determinadas espécies vegetais que compõem a flora, pelo que se torna fulcral a existência de um equilíbrio entre a utilização dos recursos e o respeito pelos seus ciclos naturais de desenvolvimento. O sector farmacêutico representa uma indústria química e potencialmente perigosa para o ambiente, tornando-se imperativa uma regulamentação rígida para a protecção dos bens jurídicos ambientais.

#### **2.2.1.2.6. Contexto Legal**

A indústria farmacêutica tem, no que respeita à política do medicamento, um enquadramento legal específico do país a que se destina, pelo seu nível de complexidade e de acordo com as respectivas necessidades, sendo fundamental a garantia de eficácia, de segurança, de qualidade, de informação e de regulamentação de custos e preços dos medicamentos. A lei regulamenta ainda a definição dos preços dos medicamentos, tendo o Infarmed em consideração a média dos preços de referência de vários países para aprovar o preço máximo no mercado nacional. As margens de comercialização, quer aos grossistas (armazenistas), quer aos retalhistas (farmácias) também são regulamentadas por lei.

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

A Portaria 137A/2012 regulamenta a prescrição por DCI, a Prescrição Eletrónica Médica (PEM) e a desmaterialização da receita médica, promovendo a prescrição de medicamentos genéricos e de medicamentos mais baratos, em detrimento de medicamentos inovadores, ainda que estes tenham já demonstrado os seus benefícios, aquando do seu processo de avaliação e participação.

Tratando-se de um sector altamente regulamentado, também a divulgação que as empresas farmacêuticas fazem dos seus fármacos se encontra sob elevada vigilância legal, constante do Decreto-Lei n.º 176/2006, de 30 de Agosto, e do Código de Ética da Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica (APIFARMA). Esta comunicação só pode ser feita aos profissionais de saúde e apenas relativa às indicações para as quais os fármacos obtiveram a respectiva aprovação.

### **2.2.2. Análise interna**

A GreatMeds é uma companhia multinacional, fundada em 1911, com uma vasta história de investigação, produção e comercialização de produtos farmacêuticos.

Apresenta-se como uma empresa inovadora, líder nos cuidados de saúde globais e, como tal, comprometida em melhorar a saúde e o bem-estar em todo o mundo. Inclui um amplo portfólio de medicamentos vendidos em mais de 130 países, e conta com 86.000 colaboradores. Tem um *pipeline* considerável, contando, principalmente, com uma vasta gama de produtos em diferentes fases de desenvolvimento, compreendendo um elevado número de moléculas promissoras.

#### A Missão

Oferecer à sociedade produtos e serviços superiores através do desenvolvimento de inovações e soluções que melhorem a qualidade de vida e garantam a satisfação das necessidades dos seus clientes; fornecer aos seus funcionários um trabalho com significado e oportunidades de crescimento; oferecer aos seus investidores uma taxa de retorno elevada.

#### A Visão

Tornar acessíveis os seus medicamentos de investigação ao maior número possível de doentes que deles necessitem. A GreatMeds acredita que um dia o mundo inteiro poderá aceder a medicamentos inovadores, de qualidade e de reconhecido valor. Encoraja continuamente o



## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores para atuar sempre, de forma incansável e sinérgica, com o objectivo de transformar este sonho em realidade.

A GreatMeds aspira ser a melhor companhia de cuidados de saúde no mundo.

Os valores da GreatMeds são: melhorar a vida Humana; ética e integridade; inovação; acesso para todos; diversidade e trabalho de equipa.

A aferição das expectativas dos diferentes *stakeholders* da GreatMeds considera:

- Em primeiro lugar, o nível de satisfação dos clientes face à companhia, a identificação dos parâmetros por eles mais valorizados e o posicionamento da GreatMeds relativamente à concorrência, com base num *survey* efetuado por uma empresa independente. Desta forma, a satisfação máxima dos clientes está relacionada com a disponibilização de medicamentos inovadores e de qualidade, acessíveis a todos os doentes;

- Em segundo lugar, as expectativas dos investidores, que passam por uma boa reputação da empresa no mercado, para conseguir o máximo retorno possível do seu investimento. Estas expectativas estão expressas naquilo que são os valores da companhia, e a boa reputação corresponde à garantia de que esses valores são observados. Para tal, é fundamental exceder no desempenho, através de um adequado alinhamento das prioridades e dos recursos;

- Por último, as expectativas dos colaboradores que são auscultadas, anualmente, com um *survey* a todos os colaboradores, implementado por uma empresa independente. Os resultados deste questionário são comunicados pela administração aos colaboradores, numa das reuniões gerais da companhia. Assim, no que toca aos colaboradores, destaca-se a importância de um elevado nível de envolvimento e compromisso entre estes e a organização. Por um lado, valorizam a possibilidade de explorar novas formas de trabalhar; por outro lado, a companhia fomenta o compromisso e o envolvimento pela partilha de metas conjuntas.

Com base nos seus valores, e com o conhecimento das expectativas dos diferentes *stakeholders*, a GreatMeds define os seus objectivos estratégicos:

. Inovar com o lançamento de novos medicamentos;

. Melhorar a acessibilidade de todos os doentes aos medicamentos;

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

- . Explorar novas formas de trabalhar;
- . Exceder no desempenho com o adequado alinhamento de prioridades e de recursos.

Posteriormente é construído o *Balanced Scorecard* corporativo, com a respectiva priorização dos objectivos estratégicos, agrupados em cada uma das suas quatro perspectivas: financeira, clientes, processo internos, aprendizagem e inovação. Do BSC corporativo, resulta o BSC da Região 2, do qual, por sua vez, resulta o BSC da GreatMeds Portugal.

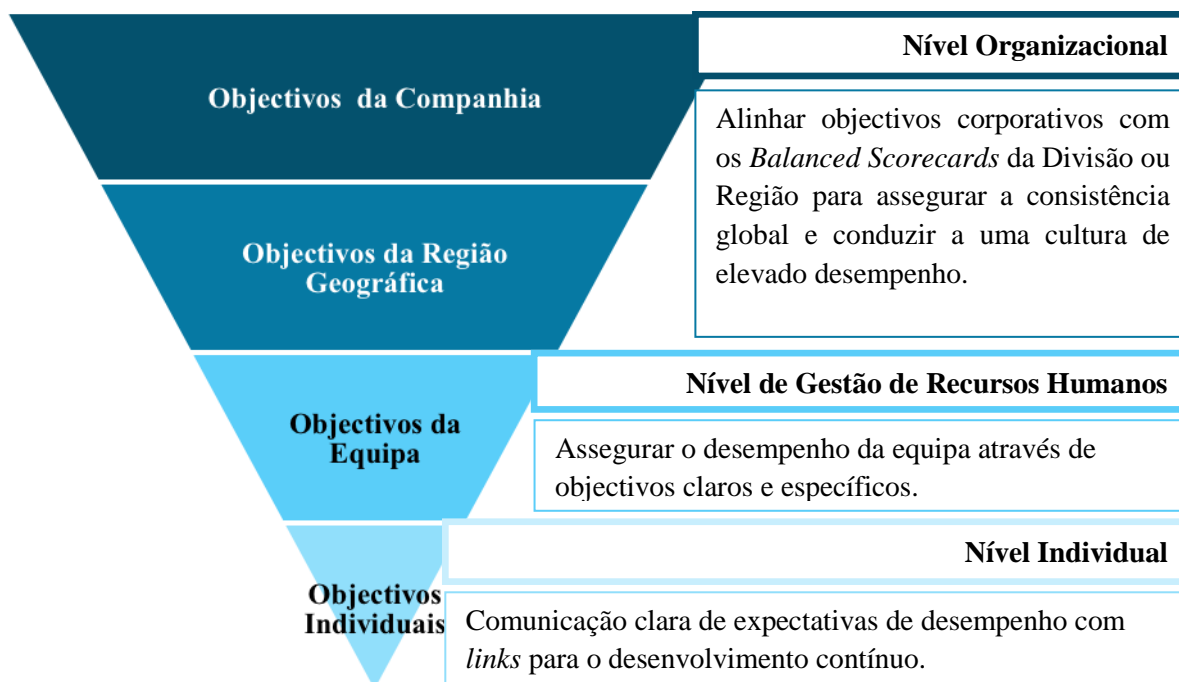
### Ilustração 2 - GreatMeds Portugal *Balanced Scorecard* (BSC) 2012

Objectivo	Medida	Peso
<b>Financeiro</b>		<b>40</b>
	<b>Lucro</b>	<b>10</b>
	<b>Lucro operacional</b>	<b>30</b>
<b>Clientes</b>		<b>30</b>
	<b>Principais Produtos</b> (Prod. A, Prod. B)	<b>10</b>
	Produto A	5
	Produto B	5
	<b>Lançamento de Produtos</b> (Prod. X, Prod. Y)	<b>10</b>
	Prod. X	8
	Prod. Z	2
	<b>Satisfação dos Clientes</b>	<b>10</b>
<b>Processos Internos</b>		<b>20</b>
	<b>Crescimento do negócio</b>	<b>10</b>
	<b>Acesso ao mercado</b>	<b>10</b>
<b>Aprendizagem e inovação</b>		<b>10</b>
	<b>Formação e inovação</b>	<b>5</b>
	<b>Envolvimento dos colaboradores</b>	<b>5</b>
		<b>100</b>

Fonte: O autor.

A adaptação dos objectivos da companhia a cada um dos níveis organizacionais é fundamental para criar uma organização alinhada nas metas e de elevado desempenho.

**Ilustração 3** - Esquema de transmissão de informação do BSC Corporativo até aos objectivos individuais



Fonte: O autor.

Geograficamente, a GreatMeds agrupa em quatro divisões regionais os diversos países onde opera. Portugal está inserido na divisão regional R2 (Região 2) que engloba 37 países e conta com, aproximadamente, 25.000 colaboradores.

Em 2011, a GreatMeds obteve 48,05 biliões de dólares de receitas, contribuindo a R2 em 11,9 biliões, o que corresponde a 24% das receitas mundiais. Contabilizando cerca de um quarto das vendas totais da GreatMeds, a R2 é um contribuidor importante para o sucesso da companhia no longo prazo.

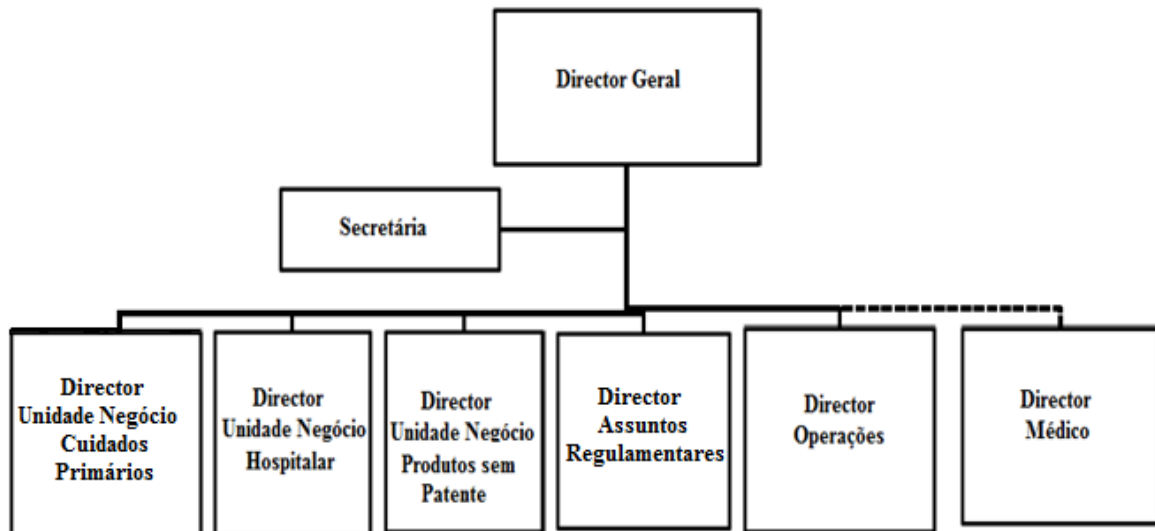
Nesta região, prevalecem grandes desafios, como a contenção de custos e pressões contínuas sobre os preços em muitos mercados, sendo consideradas diferentes abordagens para assegurar o sucesso do negócio da região. Graças ao esforço e compromisso de toda a região, a empresa tem conseguido absorver consideravelmente o impacto das medidas de austeridade governamentais dos últimos tempos na Europa.

A GreatMeds Portugal nasce em 1970. Actualmente está dividida em três áreas de negócio: medicamentos de prescrição em formulário hospitalar; medicamentos de prescrição em

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

ambulatório com proteção de patente; e medicamentos de prescrição em ambulatório sem proteção de patente. A sua estrutura local engloba três unidades de negócio e três áreas funcionais coordenadas por um Director Geral:

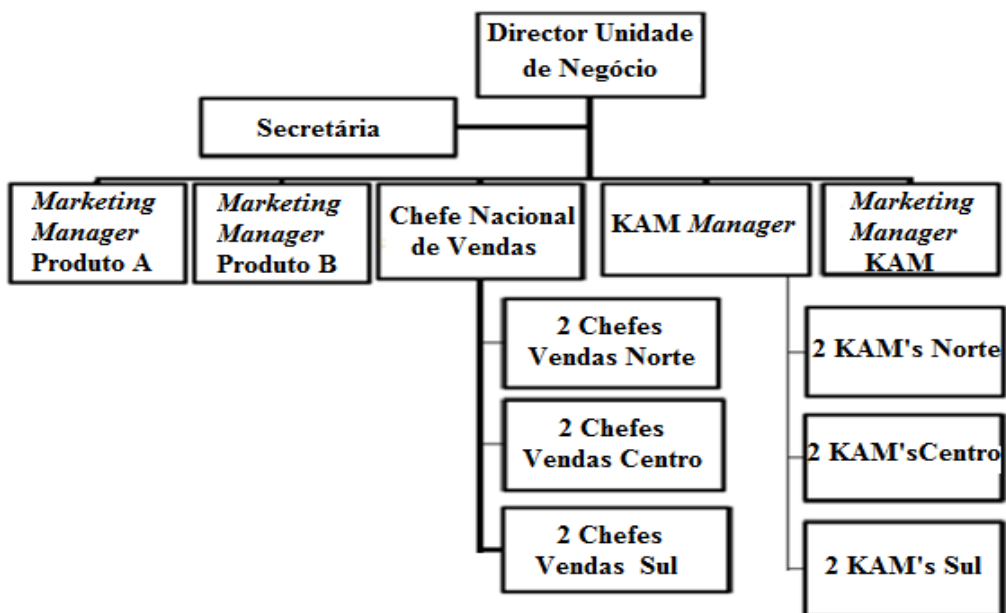
**Ilustração 4** - Organigrama GreatMeds Portugal



Fonte: O autor

A Unidade de Negócio de Cuidados Primários (UNCP), foco do presente caso, compreende: o Director de Unidade; o Chefe Nacional de Vendas; seis *Key Account Managers* e seis Chefes de Vendas, responsáveis pelos seis Distritos nacionais, e aos quais reportam um total de quarenta e dois DIM's, distribuídos por vinte e seis Territórios; e três *Marketing Managers*, um para o produto A, um para o produto B e um para a área de *Key Account Management*.

Ilustração 5 - Organigrama UN CP GreatMeds Portugal



Fonte: O autor.

De acordo com o exposto na apresentação do problema, a GreatMeds decidiu implementar um projecto de *Key Account Management* para poder otimizar o seu desempenho, apesar das adversidades do contexto em que se insere.

O objectivo estratégico do projecto KAM da UNCP é estabelecer a GreatMeds como a companhia de Investigação & Desenvolvimento considerada o parceiro institucional de referência no âmbito da prestação dos Cuidados de Saúde Primários em Portugal. Para alcançar este objectivo, as prioridades estratégicas passam por desenvolver relações de confiança mútua com *key customers*: envolver os clientes; desenvolver serviços com benefícios para os doentes, para os clientes e para a GreatMeds - soluções *win-win-win*; e aumentar a competitividade da GreatMeds no mercado para que se atinjam os objectivos. No que concerne as respectivas estratégias de longo prazo, a GreatMeds tem vindo a desenvolver uma estratégia personalizada, procurando diferenciar-se junto dos diferentes *stakeholders* e aumentar a sua influência nos mesmos, para otimizar os resultados do negócio.

Neste projecto de KAM, a GreatMeds tem os clientes a seguir apresentados, sendo que, apesar de não haver faturação directa com alguns deles, o seu nível de influência é fulcral para o negócio:

## **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**

- A DGS que assume particular relevância pelo seu nível de influência nos outros clientes, sendo fundamental estabelecer uma forte relação de parceria com a mesma. Apesar de não haver um retorno imediato dos avultados recursos investidos neste cliente, ele representa um desbloqueador de potenciais parcerias regionais, ou locais, essas sim, com um retorno mais imediato. A DGS acredita nalgumas propostas geradoras de valor para o Sistema Nacional de Saúde (SNS) que a GreatMeds tem apresentado, mas ainda não lhe atribui a uma relevância significativa. Contudo, a GreatMeds espera que tal situação se altere a seu favor, num futuro próximo.

- As ARS Norte e ARS Lisboa e Vale do Tejo (LVT) que têm um elevado potencial de negócio, motivo pelo qual o investimento nas mesmas começou mais cedo, comparativamente com as outras ARS's. A relação institucional conseguida está bastante consolidada, tendo já sido possível a cocriação de parcerias, nomeadamente a realização de reuniões de custo-efectividade de terapêuticas com a Comissão de Farmácia Terapêutica (CFT) de cada uma das ARS's e o desenvolvimento conjunto de questionários de avaliação do risco de patologias; assim como a elaboração do projecto de formação em economia em saúde para os Presidentes dos Conselhos Clínicos dos ACES destas ARS's. A GreatMeds reconhece a importância de manter o nível de alocação de recursos nestes clientes, de forma a prolongar no futuro esta relação de parceria.

- A ARS Centro, que apesar de ter um potencial considerável, apenas mais recentemente tem começado a criar abertura para a aceitação de parcerias com a GreatMeds. Desta forma, os recursos que lhe têm sido alocados têm vindo a aumentar gradualmente. Tendo em conta o potencial deste cliente, a GreatMeds espera vir a suscitar o interesse deste cliente pelas parcerias com a GreatMeds, num futuro próximo, de forma a aumentar a sua expectativa de retorno.

- As ARS Alentejo e Algarve cujo potencial é o menos elevado, ainda não permitiram uma aproximação que pudesse conduzir ao estabelecimento de parcerias. A alocação de recursos é reduzida, considerando o reduzido interesse demonstrado pelas propostas da GreatMeds. Como tal, as expectativas de retorno destes clientes, no futuro, são modestas.

Para além dos supramencionados, a GreatMeds considera ainda como clientes neste projecto de KAM da UNCP a Ordem dos Médicos, a Associação Portuguesa de Medicina Geral e

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

Familiar, os ACES, a CNFT, as UCSP's, as USF's, os médicos de Medicina Geral e Familiar (MGF) e Internos desta especialidade e os enfermeiros (rede de Cuidados de Saúde Primários).

De acordo com Justino (2007), perfil é o conjunto de características ideais de um indivíduo e de um cargo, segundo o qual o processo de recrutamento e seleção se deve orientar. É fulcral que o perfil seja definido com a máxima precisão, considerando todos os aspectos relacionados com o mesmo; a sua análise; a descrição do cargo e respectivas qualificações.

A GreatMeds definiu o perfil do *key account manager* da UNCP da seguinte forma:

- Foco no cliente, requerendo uma profunda compreensão da estratégia e do modelo de negócio do cliente, proporcionando no futuro uma parceria estratégica com os *Key Accounts*;
- Gestão das relações, compreendendo níveis consideráveis de *networking*, construção de relações e competências de negociação, cultivando parcerias de longo prazo, desenvolvendo a confiança e acrescentando valor ao longo do ciclo de vida do cliente;
- Perspicácia nos negócios, conhecendo as diversas envolventes do negócio, de modo a desenvolver estratégias eficazes para as *accounts*.
- Planeamento estratégico, através do adequado conhecimento das tendências de mercado, antecipando alterações na procura dos seus clientes e desenvolvendo um pensamento crítico acerca dos sinais dos clientes e do mercado;
- Alinhamento das prioridades, o que exige capacidade de persuasão para comunicar internamente a perspectiva dos clientes, e para desenvolver soluções positivas para ambas as partes com os clientes;
- Competências de negociação, fundamentais para empregar estrategicamente os aspectos chave na tomada de decisões para conseguir soluções *win-win-win*.

Da mesma forma, a UNCP da GreatMeds Portugal considera, conforme segue, o descritivo da função de KAM:

- É responsável por reter, expandir ou adquirir relacionamentos com médicos ou grupos de clientes, em linha com os valores e padrões da GreatMeds;

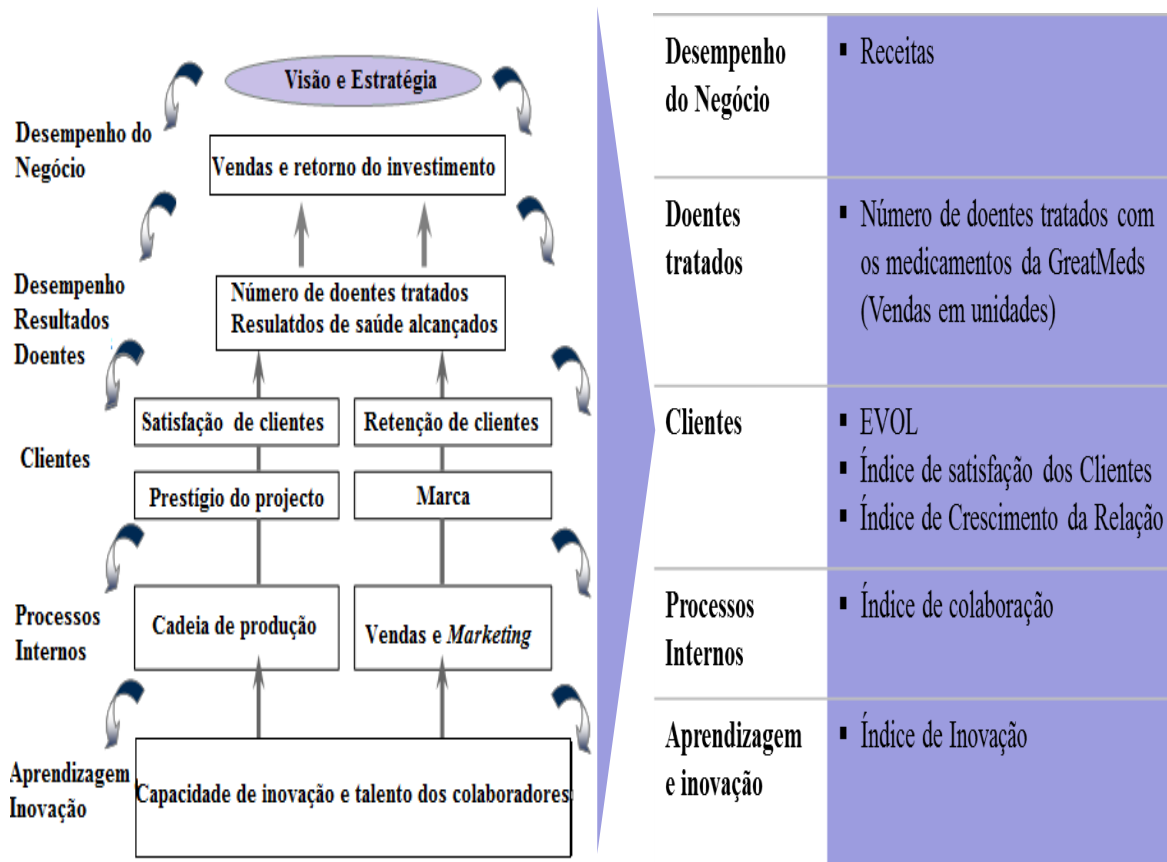
### **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**

- Utiliza relacionamentos de longo prazo com contatos de nível sénior dos clientes e com colegas da GreatMeds noutras funções (equipas de vendas, soluções e *marketing*) para alcançar ou superar as expectativas;
- Desenvolve e executa planos de conta de curto, médio e longo prazo;
- Gere várias contas numa região, a maioria das quais são contas grandes e complexas;
- É responsável por trabalhar com a equipa do cliente para entender e identificar as necessidades dos profissionais de saúde e dos outros clientes, apoiar atividades relativas à estratégia do cliente, e assegurar que é percecionado o valor que a GreatMeds acrescenta com os melhores resultados para os profissionais de saúde e para os seus pacientes, que ajuda a conseguir;
- Demonstra níveis de competência muito altos e entende totalmente os recursos disponíveis na GreatMeds como um todo, sendo responsável por implementar e conduzir actividades e alcançar resultados de negócio de modo consistente com as políticas, padrões e valores da GreatMeds.

Do BSC nacional, acima mencionado, decorrem os *Key Performance Indicators* sobre os quais incidirá a avaliação do desempenho dos KAM's.



**Ilustração 6 – BSC e KPI's dos KAM's**

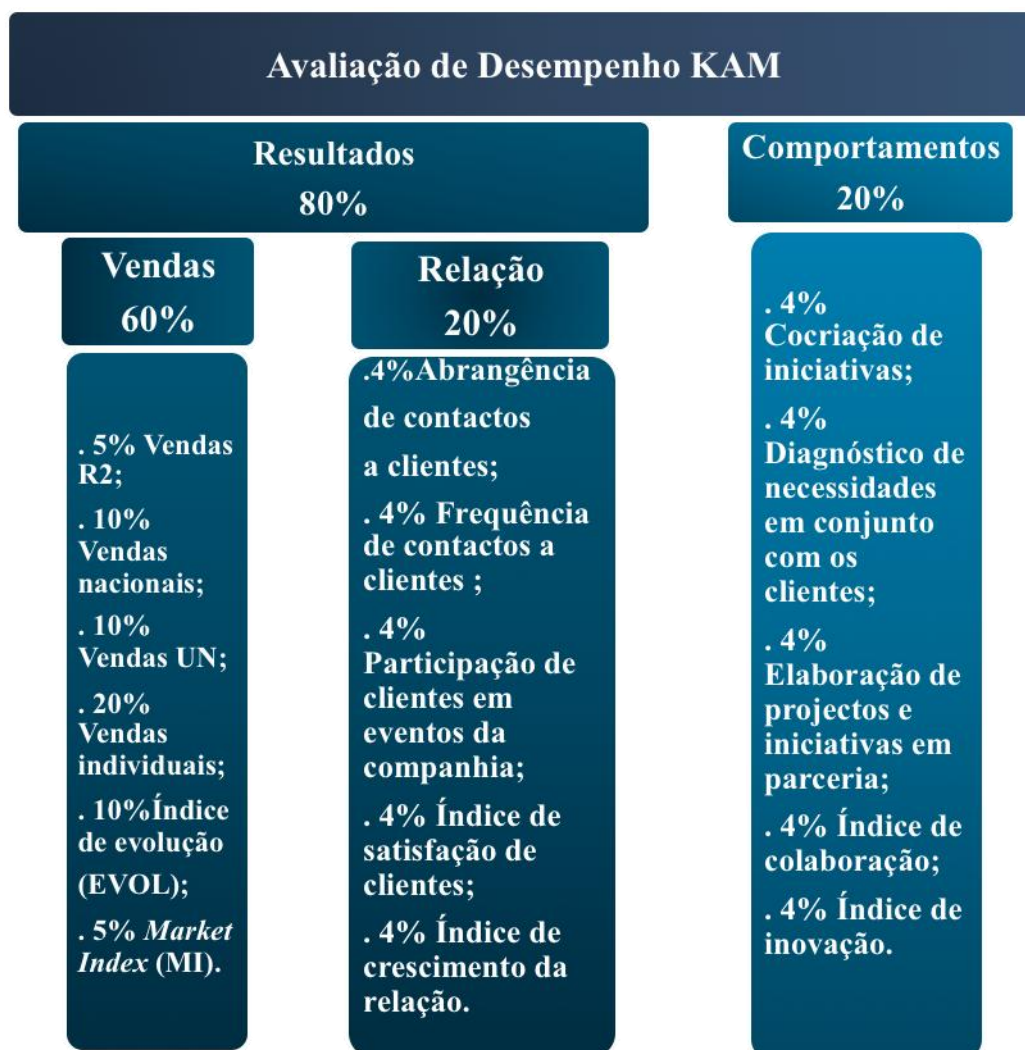


Fonte: O autor.

Sendo a avaliação de desempenho um processo contínuo, ele considera três aspectos chave: a definição dos objectivos, a par do plano de desenvolvimento; o *coaching* e *feedback* contínuo; e a avaliação de final de ano, directamente relacionada com a compensação e a revisão salarial. Tal como para os DIM's, apesar da avaliação do desempenho dos KAM's, culminar na avaliação anual, ele contempla uma revisão a meio do ano, sendo que a componente de resultados é avaliada quadrimestralmente, com impacto direto no plano de incentivos.

Na GreatMeds, a avaliação do desempenho dos KAM's considera a seguinte distribuição de parâmetros:

**Ilustração 7** – Componentes da avaliação do desempenho dos KAM's da UNCP GreatMeds Portugal



Fonte: O autor.

De acordo com o esquema acima, a avaliação do desempenho dos KAM's da UNCP da GreatMeds divide-se na componente resultados, com uma ponderação de 80%; e na componente comportamento, com uma ponderação de 20%.

A componente resultados subdivide-se em 60% para as vendas e 20% para a relação. Por sua vez, o objectivo de vendas é repartido em 5% para o objectivo de vendas da R2, 10% para o objectivo de vendas de Portugal, 10% para o objectivo de vendas de Unidade de Negócio, 20% para o objectivo de vendas individual (composto pela soma dos objectivos do produto A e do produto B), 10% para o Índice de Evolução (EVOL) e 5% para o *Market Index* (MI). O

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

EVOL compara o crescimento das vendas de um produto da companhia no Distrito a que o KAM está afeto *versus* a evolução das vendas do mercado da classe terapêutica desse produto. O MI compara as vendas de um produto num Distrito *versus* o total das vendas desse produto na companhia. Esta repartição de objectivos pretende unir os colaboradores, passando-lhes a mensagem que, para além do contributo de cada um com o seu resultado individual, o importante é o resultado global do objectivo da companhia. Os 20% atribuídos à relação subdividem-se em 4% para a abrangência dos contactos a clientes; 4% para a frequência dos contactos a clientes; 4% para a participação de clientes em eventos da companhia; 4% para o Índice de satisfação de clientes e 4% para o Índice de crescimento da relação. Estes dois índices são obtidos no *survey* referido no capítulo da análise interna, no âmbito da identificação das expectativas dos clientes, enquanto *stakeholders* da GreatMeds.

A componente de comportamento reparte o seu peso de 20% por cinco parâmetros: 4% para a cocriação de iniciativas; 4% para o diagnóstico de necessidades juntamente com os clientes; 4% para a elaboração de projectos e iniciativas em parceria; 4% para o Índice de colaboração e 4% para o Índice de inovação. Estes dois índices resultam do *survey* mencionado no capítulo da análise interna, no âmbito da identificação das expectativas dos colaboradores, enquanto *stakeholders* da GreatMeds.

Actualmente, e após diversas reestruturações decorrentes das alterações do contexto económico, esta Unidade de Negócio dedica-se apenas a duas áreas terapêuticas: a área respiratória, com o produto A, e a área cardiovascular, com o produto B. Para cada uma destas áreas, a GreatMeds perspectiva lançar os produtos X e Y. Contudo, dadas as vicissitudes do mercado, é provável que tal só venha a acontecer em 2013.

Em 2011, a GreatMeds Portugal teve um volume de vendas de 120Milhões de euros. A UNCP contribuiu com cerca de 33%, atingindo, em 2011, 40Milhões de euros: 25Milhões do produto A, e 15Milhões do produto B. Apesar das adversidades do mercado, a GreatMeds Portugal tem um objectivo de crescimento de 10%, para 2012, sendo que o objectivo da R2 são 11% de crescimento. À UNCP coube um objectivo de crescimento de 7%, o que exige um crescimento de 8% para o produto A e 6% para o produto B.

O presente caso focar-se-á no KAM do Distrito 6 (D6), responsável pela área geográfica constante do seguinte quadro de vendas.

**Ilustração 8** - Vendas em valor de 2011 do Território de um KAM da UN PC

Bricks	Mercado Produto A	Produto A	<i>Market Share</i>	Mercado Produto B	Produto B	<i>Market Share</i>
Coruche	981.190	164.000	17%	738.220	76.186	10%
Arruda Vinhos	330.662	58.763	18%	253.603	23.987	9%
Vila Franca Xira	1.325.998	294.513	22%	1.112.126	161.398	15%
Loures	833.621	187.055	22%	682.160	92.689	14%
Odivelas	1.674.398	358.583	21%	1.479.546	187.928	13%
Sacavém	1.344.415	238.274	18%	1.240.375	158.468	13%
Cascais	455.020	85.000	19%	652.604	128.073	20%
Estoril	453.193	99.962	22%	651.508	117.161	18%
Parede	795.123	169.988	21%	991.888	166.060	17%
Oeiras	1.673.943	338.296	20%	2.108.298	327.857	16%
Arco Cego	369.190	83.317	23%	615.910	119.777	19%
Avenidas Novas	260.247	56.535	22%	442.026	85.777	19%
Campolide	248.226	43.353	17%	335.753	55.285	16%
Baixa	421.516	79.518	19%	500.998	84.885	17%
Campo Santana	343.401	71.081	21%	422.683	61.497	15%
Graça	289.860	60.017	21%	316.190	46.390	15%
Estrela	297.589	75.916	26%	419.022	84.481	20%
Rato	225.026	40.430	18%	352.920	66.174	19%
Ajuda	503.103	102.061	20%	530.670	75.105	14%
Campo Ourique	263.719	56.152	21%	359.724	56.144	16%
Belem	116.768	22.517	19%	202.985	36.520	18%
Benfica	879.467	159.716	18%	1.225.212	164.522	13%
Lumiar	448.268	106.748	24%	678.846	112.700	17%
Alvalade	462.391	83.133	18%	621.408	113.617	18%
Charneca	420.938	92.379	22%	472.152	78.683	17%
Olivais	611.268	125.939	21%	686.619	119.816	17%
Olaíais	857.700	180.708	21%	778.070	105.439	14%
<b>Total KAM</b>	<b>16.886.240</b>	<b>3.433.952</b>	<b>20%</b>	<b>18.871.517</b>	<b>2.906.619</b>	<b>15%</b>

Fonte: O autor.

O cálculo do objectivo de vendas é feito com base nos valores das vendas do período imediatamente anterior, e seguindo os passos abaixo descritos:

- . Potencial de mercado = Vendas do brick/Vendas do mercado no Território
- . Potencial do produto = Vendas do produto no brick/Vendas do produto no Território
- . Dif = Potencial do mercado - Potencial do produto.
- . Objectivo do potencial do produto = Potencial do produto + Dif/Ponderador.

O ponderador utilizado tem como objectivo atenuar as diferenças entre o potencial de mercado e o potencial de produto, para evitar a desmotivação dos colaboradores cujo diferencial (Dif) é ainda considerável. O ponderador varia de 1 a 10, sendo que no limite

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

inferior o crescimento exigido ao colaborador corresponde ao potencial de mercado, e no limite superior, exige um crescimento pouco acima do que o colaborador já atingiu. Um ponderador muito elevado, pode levar à desmotivação dos colaboradores que já alcançaram grandes crescimentos, uma vez que lhes é exigido compensar os resultados de outros Territórios. Por esta razão, a GreatMeds tem vindo, gradualmente, a diminuir este ponderador, pelo que para 2012 o valor é de 1,5. O objectivo de vendas não pode ser inferior às vendas do período anterior e a margem de evolução para o cumprimento do objectivo contemplada no plano incentivos vai até aos 120%, de forma a incentivar os colaboradores a superarem os resultados já alcançados.

O objectivo total de vendas é calculado, multiplicando as vendas do Distrito do período anterior, pelo objectivo de crescimento.

. Objectivo de vendas por Brick = Objectivo Total de Vendas\* Objectivo do potencial do produto.

A percentagem de crescimento, para cada Brick, *versus* o período anterior é determinada por:

$CVPA = \text{Objectivo de vendas} / \text{Vendas do período anterior} - 1.$

### 2.3. Questões

Imagine que é o novo *manager* responsável pela equipa KAM da Unidade de Negócio Cuidados Primários da GreatMeds e que tem a missão de construir novos objectivos para a equipa de KAM. De acordo com a literatura estudada e a informação disponibilizada, responda às seguintes questões.

1. Elabore a análise SWOT da GreatMeds Portugal.
2. Quais são as expectativas dos *stakeholders* da GreatMeds que os novos objectivos deverão salvaguardar?
  - 2.1. Tendo em conta a análise da informação recolhida, defina os objectivos estratégicos da GreatMeds.
  - 2.2. Com base nas respostas anteriores, elabore o mapa estratégico da GreatMeds.
3. Distinga o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* corporativo.
4. Com base nos dados disponíveis, quais os critérios quantitativos e qualitativos que elegeria para incluir na definição dos objectivos da sua equipa KAM?
5. À luz da matriz K.A.I.S.M., identifique em que quadrantes estão os seguintes clientes da GreatMeds: a DGS, e as várias ARS's. Justifique as suas respostas.
  - 5.1. De que forma esta classificação poderá influenciar a definição dos KPI's?
  - 5.2. Com base nas respostas anteriores defina os KPI's do KAM do D6 da UNCP, pressupondo que este teria apenas um cliente em carteira: a ARS LVT.
6. Suponha que a Direcção da GreatMeds o designa para comunicar a todos os colaboradores da companhia o resultado final de todo este processo. Como o faria?

### 3. Nota pedagógica

#### 3.1. Público-alvo do caso

Este caso destina-se a:

- Alunos de Licenciatura ou Mestrado, das disciplinas de Direcção Comercial, Gestão de Vendas, ou Gestão de Equipas de Vendas.

- Profissionais da área de *Marketing*, nomeadamente os quadros superiores das empresas envolvidas em processos de implementação de *Key Account Management*, na ótica de percepção de uma caso real.

#### 3.2. Objectivos pedagógicos

Este caso tem quatro objectivos primários:

1º Contribuir para a divulgação do *Key Account Management*, enquanto meio de optimização da abordagem organizacional ao mercado;

2º Com recurso a uma linguagem clara e objectiva, abordar os conceitos e procedimentos que envolvem a metodologia de definição de objectivos estudada;

3º Contribuir para a divulgação do BSC, enquanto metodologia de execução da estratégia nas organizações;

4º Procurar, através de um caso pedagógico obter uma imagem multidimensional da aplicabilidade desta metodologia.

Com a resolução deste Caso Pedagógico, o formando deve:

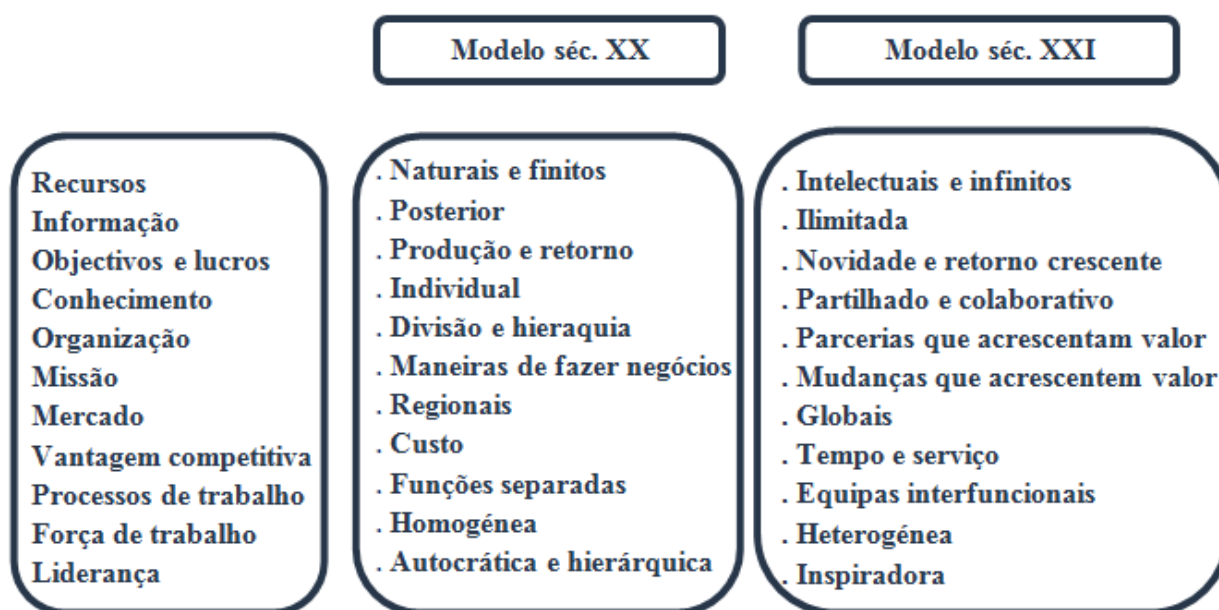
- Adquirir conhecimentos teóricos de *Key Account Management*;
- Adquirir conhecimentos teóricos sobre a definição de objectivos;
- Adquirir conhecimentos teóricos sobre o BSC e os seus benefícios;
- Desenvolver a capacidade de analisar a envolvência do mercado e as diferentes soluções para a definição de objectivos dos *Key Account Managers* da indústria farmacêutica;

### 3. 3. Revisão da literatura

#### 3.3.1. Introdução

Numa época de grande volatilidade, onde a concorrência é feroz e a inovação surge a cada segundo, o consequente aumento da competitividade e dos custos associados às vendas, provocam uma transformação inevitável no mundo empresarial. Esta transformação reflete-se num novo contexto económico, conforme a seguinte ilustração.

**Ilustração 9** - Novo contexto económico



Fonte: Adaptado de Geada, F., Cruz, L., & Silva, B. (2012). *Value Balanced Scorecard – ferramenta para atingir a excelência* (p. 20). Lisboa: edições Sílabo.

Considerando este novo contexto económico, num estudo realizado em 2005 pela *Economist Intelligence Unit*, constatou-se que mais de 50% dos executivos acredita que uma inovação no modelo de negócio terá ainda mais impacto no sucesso do que uma inovação num produto ou num serviço (Johnson et al. 2011).

Lucke et al. (2013) defendem que as empresas farmacêuticas que adotaram uma abordagem disciplinada na excelência com os clientes, verificaram ganhos de produtividade de 10 a 25% e as mais bem-sucedidas têm uma mentalidade e perspectiva dupla: elas melhoram a sua actual estratégia de mercado, enquanto trabalham arduamente para desenvolver novos



modelos. No início é frequente um novo modelo de negócio parecer pouco atrativo, quer para os *stakeholders* internos, quer para os externos (Johnson et al. 2011). Para Scott et al. (2011), a implementação de estratégias inovadoras exige equilíbrio entre a confiança para seguir numa direção incerta, a humildade para reconhecer que a direção está errada e a capacidade de ouvir, aprender e adaptar.

O *key account management*, de acordo com Woodburn et al. (2011), surge neste contexto de um ambiente de negócio dramaticamente em mudança, onde as cada vez mais complexas relações têm vindo a alterar a natureza do *marketing* e impondo uma necessidade urgente de melhor compreender e adequar o tratamento de relações chave para o negócio.

### **3.3.2. O Key Account Management**

*“Key Account Management is about managing the future” (Cheverton, 2012)*

O *Key Account Management* é vital para as empresas, representando uma das mais importantes tendências de marketing das últimas décadas (Zupancic, 2008 apud Durif et al. 2012). Cheverton (2012) descreve KAM como uma estratégia de negócio que sugere uma abordagem proactiva, se for uma escolha; mas é muitas vezes visto como uma inevitabilidade, representando uma abordagem defensiva. KAM é um longo percurso de exploração cheio de incertezas, com avanços e recuos inevitáveis, que exigem uma gestão firme, sendo que o destino pode nem ser conhecido no início. Contudo, é crucial saber o seu porquê, uma vez que o seu retorno depende do porquê do investimento. Para Woodburn (2006) as empresas raramente fazem o esforço de adotar estratégias de negócio centradas em *key account management*, a menos que surja um forte motivo despoletado por um evento em concreto.

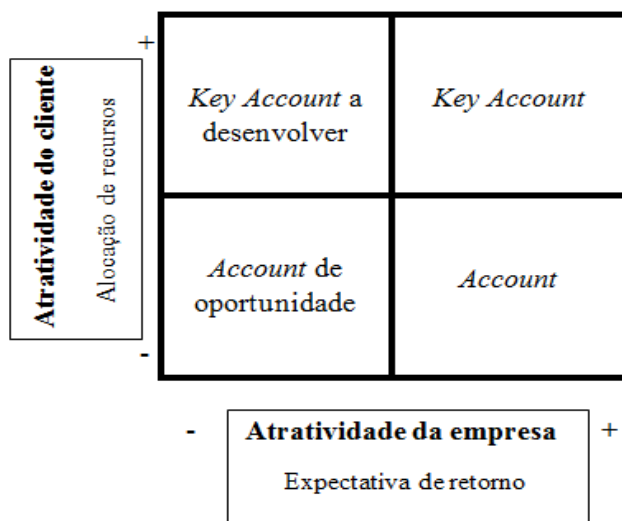
Para Sengupta et al. 1997 apud Wengler et al. 2006, a relevância do KAM mantém-se inquebrável e continuamente crescente. O desafio para a implementação do KAM pode ser local, nacional, regional ou global, sendo que o risco aumenta consoante a escala do desafio. Finalmente, para definir a estratégica KAM é necessário identificar se a natureza da oportunidade está nos novos clientes; no crescimento negócio com os mesmos clientes; ou em defender o negócio. Não há uma regra que impeça a coexistência de todas elas, com diferentes grupos de clientes, ou diferentes segmentos de mercado; mas há certamente uma regra para não serem abordadas da mesma maneira! Desta forma, Cheverton (2012) defende que se

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

começa por seleccionar o mercado, ou os segmentos de mercado, e só depois se define a estratégia, por forma a garantir a melhor alocação de recursos possível.

Cheverton (2012) propõe, assim, uma matriz de classificação dos clientes, em que a combinação da dimensão da atratividade do cliente para a empresa (eixo vertical) e a atratividade da empresa para o cliente (eixo horizontal) é determinada por um conjunto de factores quantitativos e qualitativos específicos de cada ramo de actividade (Cheverton, 2002) e resulta, de acordo com a figura da matriz K.A.I.S.M. - *Key Account Identification and Selection Matrix* em quatro tipos de key accounts:

**Ilustração 10** - Matriz de identificação e selecção de *key accounts* - K.A.I.S.M.



Fonte: Adaptado de Cheverton (2012) *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status (Chapter 26)*. Kogan Page. 5th Edition.

*Key accounts* – Os clientes deste quadrante são os mais importantes para a empresa. Eles requerem uma atenção e um investimento especial por parte da equipa KAM, visto serem críticos para o futuro da companhia.

*Key accounts a desenvolver* – Consideram-se aqui os clientes que ainda não têm uma forte ligação com a companhia, existindo uma clara ambição de inverter essa situação, dada a sua actual relevância no mercado, ainda pouco explorada. É fundamental focar nas necessidades destes clientes e procurar conseguir responder às mesmas, podendo isso requerer

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

investimentos elevados, que irão certamente corresponder a elevadas probabilidades de retorno.

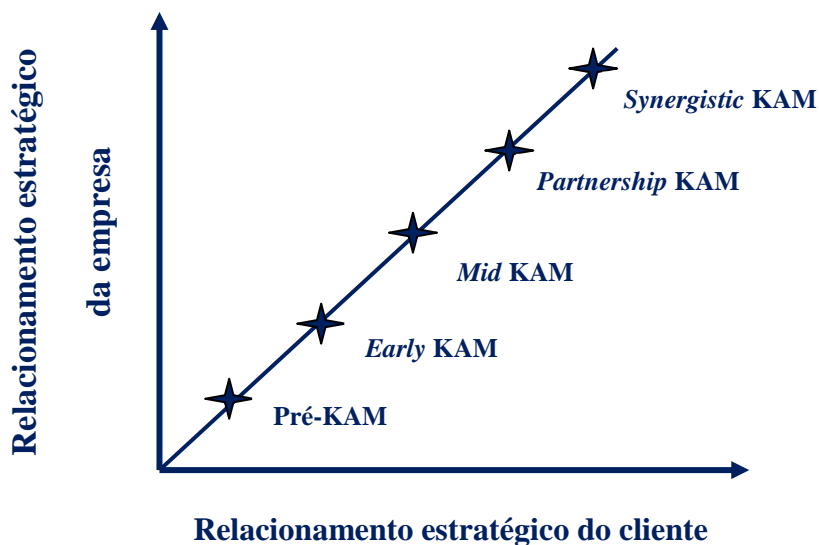
*Accounts* - Apesar do elevado índice de atratividade da empresa para estes clientes, o inverso não se verifica. Têm sido clientes leais, contudo é necessário reduzir os recursos que lhes são alocados, o que nem sempre é uma decisão fácil, nem deve significar uma desistência destes clientes; apenas ‘manutenção’, tal como a respetiva classificação indica.

*Accounts* de oportunidade – O baixo índice de atratividade é recíproco. Estes clientes proporcionam receitas úteis para investir nos *key accounts* e nos *key accounts* a desenvolver.

O objectivo da classificação de clientes é a adequada definição de prioridades e a adequada alocação de recursos, sendo que os recursos dizem respeito ao investimento material e ao investimento de tempo do KAM. Por se tratar de um processo dinâmico pressupõe compreensão e flexibilidade. As divergências de atratividade podem ter ou não um reajuste no futuro, podendo ser apenas uma questão de tempo. Qualquer negócio deve ter um *mix* equilibrado dos quatro tipos de clientes descritos. Segundo Wengler et al. (2006), KAM é uma abordagem para criar valor através da implementação de processos específicos dirigidos aos clientes mais importantes, para reduzir a pressão da competitividade, quer por ganhos em eficiência, quer por ganhos em efetividade, conduzindo a uma crescente intensidade de coordenação entre as empresas. Para McDonald & Meldrum (2013), o conceito de KAM evoluiu como o desenvolvimento natural de um maior foco no cliente nos mercados *business-to-business* – B2B, cuja ênfase está em passar de relações meramente transacionais para relações de sinergia, permitindo, desta forma, que as empresas se unam e criem valor no mercado, para além do que cada uma conseguiria criar por si só.

A natureza evolutiva de KAM permite também identificar cinco fases distintas no desenvolvimento de relações entre as organizações.

**Ilustração 11** - Modelo de desenvolvimento do relacionamento na gestão de *key accounts*



Fonte: Adaptado de Millman, AF and Wilson, KJ (1995). *From Key Account Selling to Key Account Management, Journal of Marketing Practice: Applied marketing science*, (p, 9-21) apud McDonald, M. and Meldrum, M. (2013).

O modelo ilustra as possíveis fases da relação KAM entre a empresa e o cliente, que seguidamente são descritas, de acordo com McDonald & Meldrum (2013).

**Pré KAM** - Compreende uma fase de prospeção para ambas as partes, onde os aspectos de carácter comercial superam a criação de laços sociais e é pouco provável a partilha de informação mais confidencial. É neste período inicial que é fomentada a capacidade persuasiva do KAM para que a sua empresa melhore os seus processos internos, proporcionando uma melhor resposta às necessidades do cliente.

**Early KAM** - O foco desta fase é a identificação de oportunidades. A empresa deve procurar concentrar-se nos seus principais produtos ou serviços e respectivo valor para responder às necessidades do cliente, ainda que este mantenha interesse na concorrência.

**Mid KAM** - Quando se chega a esta fase, começa a desenvolver-se a confiança mútua e a empresa poderá já ser preferencialmente considerada pelo seu cliente, ainda que este consulte periodicamente as alternativas da concorrência. Surge a vontade de partilhar alguma informação comum relativa ao mercado, planos de curto prazo e outras questões internas

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

operacionais, podendo haver o envolvimento da empresa em reuniões dos clientes, reforçando as ligações entre ambas nos vários níveis organizacionais.

*Partnership* KAM - Nesta fase os clientes vêm a empresa como um recurso estratégico externo. A partilha recíproca de informação atinge níveis de maior sensibilidade para o negócio e verifica-se um comprometimento conjunto na resolução de problemas. Há um alinhamento claro entre as várias funções da empresa e da organização do cliente e o KAM assegura que nada prejudica a parceria estabelecida, sendo considerado o herói de todo o projecto KAM. Ainda que revista regularmente, a parceria conseguida terá retornos a longo prazo.

*Synergistic* KAM - Na fase mais evoluída de relacionamento entre duas organizações, as interseções das mesmas a todos os níveis funcionam como grupos de trabalho completamente independentes do KAM. As soluções criativas necessárias são procuradas conjuntamente por equipas compostas por colaboradores de ambas as empresas, sejam questões gerais, funcionais, motivacionais, ou relacionadas com projectos específicos. Poderá haver a integração de sistemas de informação e até dos próprios planos de negócio, alcançando explorar conjuntamente o impensável. O relacionamento pode evoluir até ao ponto em que as organizações funcionem como uma só e apenas mantenham as suas identidades separadas, por questões óbvias, como é o caso da manutenção da marca. O KAM e o seu correspondente na organização do cliente estão mais próximos e há um consequente alinhamento entre as organizações. O poder deste nível da relação reside na rede de interações conseguidas, o que permite, por um lado, constatar a multiplicidade de níveis que interferem na resposta aos clientes; e por outro lado, compreender algumas fragilidades latentes, caso haja uma alteração considerável dos elementos envolvidos no processo.

Woodburn & McDonald (2012) salientam que independentemente do posicionamento de um *key account* no modelo de desenvolvimento de relações, se uma empresa pretende construir uma relação com um cliente seu, esta irá definir um plano estratégico para o efeito. Para que o plano estratégico para um *key account*, ou para que o *key account plan* seja eficaz, ele deve ser definido consistentemente com o plano estratégico de *marketing* da companhia.

### 3.3.2.1. O estado da arte do *Key Account Management*

De acordo com Woodburn & McDonald (2011), a imperativa capacidade de lidar com a mudança alucinante, levou à exigência de processos mais refinados, à inevitabilidade de redefinir o tipo de mercado, à necessidade de satisfazer clientes e consumidores cada vez mais sofisticados, e ao crescente âmbito e escala da competitividade, repercutindo-se nas próprias relações do negócio. O *Key Account Management* é um processo organizacional radicalmente diferente utilizado no negócio business-to-business (B2B) para gerir as relações com os clientes estrategicamente mais importantes e apresenta benefícios mensuráveis para o negócio. (Ryals, 2012)

Tendo discutido a oportunidade, inevitavelmente chegamos às recompensas do KAM:

- . Contribuir para uma melhor alocação dos recursos do negócio, para uma melhor eficácia;
- . Construir relações com os clientes desenhadas para assegurar mais lealdade e longevidade;
- . Ajudar a desenvolver novas capacidades através da experiência de trabalho com clientes desafiadores;
- . Ajudar a perceber a verdadeira natureza do mercado do cliente, dos seus desafios, ambições e necessidades, talvez até, melhor do que ele próprio;
- . Ajudar a conseguir vantagens competitivas através de propostas de valor;
- . Ajudar o negócio a gerir-se no futuro através da gestão dos investimentos de longo prazo mais importantes.

Dada a crescente importância do modo como as empresas organizam o seu KAM, (Salojärvi, Sainio, Tarkiainen, 2010), Storbacka & Harald (2007 apud Guesalaga & Johnston 2009) defendem a possibilidade de alcançar o alinhamento interno através de um sistema de gestão e processos, e do desenvolvimento de habilidades e capacidades. Melillo (2006 apud Guesalaga & Johnston 2009) salienta o sucesso da venda ao nível executivo, como a chave para focar na perspectiva do negócio do cliente. Em particular no mercado B2B, as empresas continuarão a aproximar-se umas das outras e irão gradualmente integrar ainda mais as suas cadeias de valor

## **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**

(Anderson et al. 1994; Hunt & Morgan, 1994 apud Wengler et al. 2006). Para tal, é fundamental que o KAM construa confiança e compromisso com o cliente, através da observação de princípios morais e éticos (Gatfaoui, 2007 apud Durif, Geay, Graf. 2012), e consequentemente, capitalizar no relacionamento (Vézina & Messier, 2005 apud Durif, Geay, Graf. 2012). A gestão do conhecimento dos *key accounts* é determinante no sucesso do *key account manager* (Salojärvi, et al. 2013) e quanto melhor for a avaliação dos processos e a capacidade de utilização do conhecimento do cliente no desenvolvimento de novas propostas de valor, melhor será o seu desempenho (Salojärvi, et al. 2009). Segundo Abratt et al. (2001) o KAM forma o laço vital entre a empresa e os seus clientes chave, defendendo seis factores fundamentais de sucesso na criação de relações sustentáveis otimizadas: a adequabilidade do KAM; o conhecimento e a compreensão do negócio do cliente; o compromisso de parceria; a entrega de valor; a importância da confiança e a própria implementação e percepção do conceito de KAM.

Workman et al. (2003) apud Guesalaga & Johnston (2009) definem o espírito de equipa na eficácia do KAM como o ponto até o qual as pessoas envolvidas na gestão das *key accounts* se sentem ligadas entre si e responsáveis por objectivos comuns; traduzindo-se no interesse pelas necessidades dos restantes membros da equipa, e num sentido de pertença ao grupo que se espalha pelos diversos níveis da organização. Por outro lado, defendem que as vendas da equipa requerem que se estabeleçam diversas relações transversais, em harmonia com a estratégia da companhia e o ambiente de mercado. Estes dois aspectos contribuem para o alinhamento interno em KAM, mas há ainda mais a considerar (Jones et al. (2005) apud Guesalaga & Johnston 2009), nomeadamente a importância do envolvimento dos membros da direcção da companhia e do alinhamento interno (Guesalaga & Johnston 2009), e a definição adequada dos objectivos de uma equipa radicalmente diferente das restantes já existentes nas estruturas organizacionais.

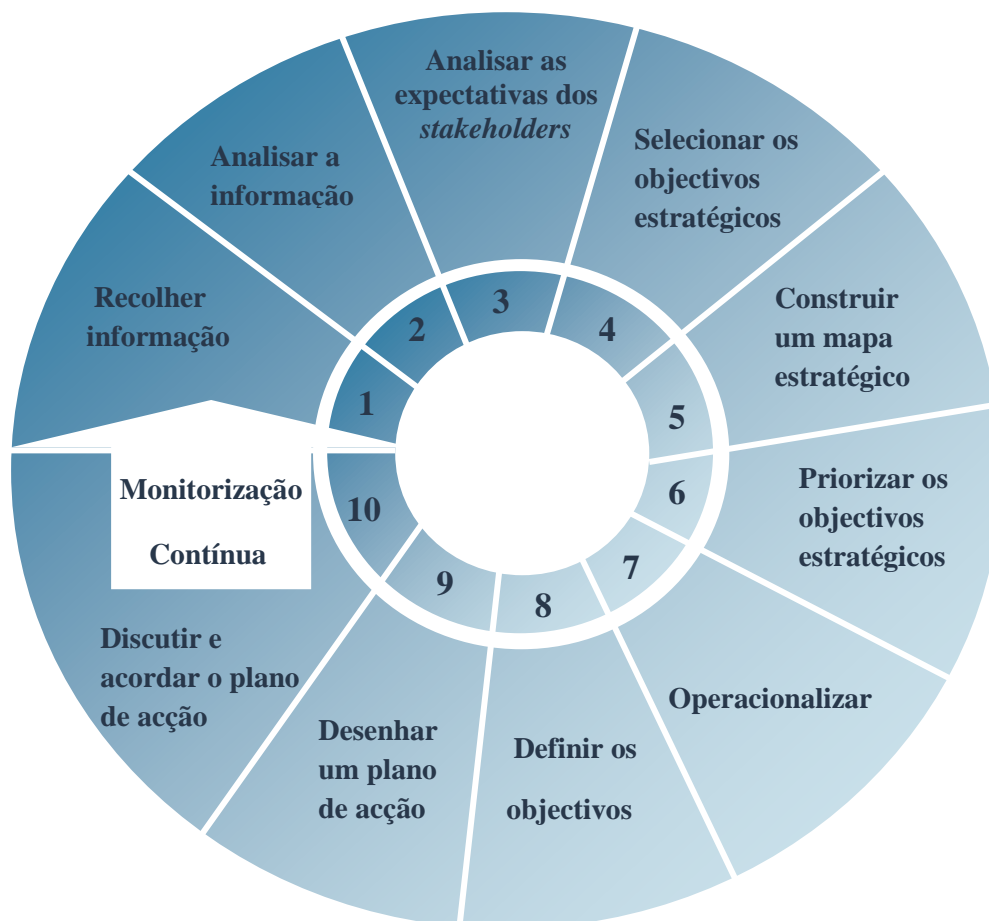
### **3.3.3. Definição de Objectivos**

“O maior perigo para a maioria de nós não está em definir um objectivo muito alto e ficar aquém, está em definir um objetivo muito baixo, e alcançá-lo.” Michelangelo

### 3.3.3.1. Metodologia de Definição de Objectivos

Franco-Santos et al. (2010) propõem um processo dividido em dez passos para otimizar a forma como os objectivos organizacionais são definidos.

**Ilustração 12** - Esquema da metodologia de definição de objectivos



Fonte: Adaptado de Franco-Santos, M.; Marcos, J.; Bourne, M. (2010). *The Art and Science of Target Setting*. IESE Insight, IESE Business School.

Apesar do âmbito da presente tese culminar no passo oito da metodologia de definição de objectivos acima exposta, seguidamente, analisar-se-ão todos os passos do processo em causa.

#### 3.3.3.1.1. Recolher informação

A recolha de informação correcta e atempada é essencial para a definição de objectivos. No mínimo, deve reunir-se informação consistente, comum a toda a companhia, e fidedigna para



o efeito. As fontes da informação podem ser internas e externas à organização, exigindo, por vezes, o recurso a estudos de mercado de uma ou mais áreas em particular. É fundamental identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças (Análise SWOT), avaliar os clientes, a situação financeira, os concorrentes, os recursos e as infraestruturas, os produtos e serviços, considerar a análise PESTAL, e identificar os factores críticos de sucesso (FCS), para se definir a visão futura da organização e definir a estratégia.

#### **3.3.3.1.2. Analisar a informação**

Após a recolha de informação, é fundamental analisar a mesma, de forma a fazer projecções futuras com base nos dados do passado. Bikash (2014) acredita que para que se alcancem todos os esforços de melhoria devem compreender-se os factores que conduziram ao estado atual. Beinhocker et al. (2009) defendem que os gestores precisam de avaliar continuamente o cenário económico, sempre em mudança, quando desenvolvem a estratégia organizacional e, segundo Kim e Mauborgne (2009), começam quase sempre por analisar o mercado, ou o ambiente em que operam, e as forças e as fraquezas dos seus concorrentes. De seguida, impõe-se reavaliar se os processos existentes são adequados para atingir as projecções efetuadas. Para Cheverton (2012), a retrospectiva é uma mais-valia, porque propicia o pensamento estratégico e tático, e permite aprender.

#### **3.3.3.1.3. Analisar as expectativas dos *stakeholders***

Saber quem são os *stakeholders* (clientes, investidores e colaboradores) e o que esperam eles da companhia, permite determinar quais as áreas organizacionais críticas para o sucesso. De acordo com Geada et al. (2012), a economia actual caracteriza-se por parcerias com os *stakeholders* e por uma transferência de poder para os colaboradores, valorizando os conhecimentos dos mesmos, como factores chave do sucesso empresarial e originando novas relações com o trabalho. Para Appelo (apud Trentim 2013) uma empresa é uma estrutura social com vários *stakeholders* que pretendem satisfazer os seus próprios objectivos interagindo, e a complexidade das questões organizacionais actuais impõe um maior envolvimento de cada vez mais *stakeholders* (Trentim 2013). Suntook & Murphy (2008) reconhecem a relevância de compreender os diferentes papéis dos *stakeholders* e as suas necessidades, de perceber como eles vêm a companhia e de encontrar estratégias conciliadoras de exigências, por vezes, conflituosas.

Para conhecer as expectativas dos clientes, as empresas habitualmente recorrem a estudos de mercado de entidades independentes, identificando os aspectos mais valorizados e aferindo o seu posicionamento em relação aos seus concorrentes. As expectativas dos accionistas/investidores resumem-se ao máximo retorno possível do seu investimento. Relativamente às expectativas dos colaboradores devem ser identificadas através de inquéritos anuais internos, analisados por uma empresa externa e cuja conclusão deve ser, posteriormente, comunicada pela administração da companhia a todos os colaboradores.

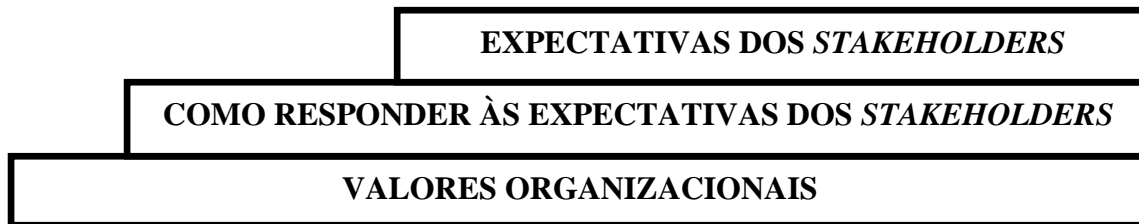
#### **3.3.3.1.4. Selecionar os objectivos estratégicos**

Depois de identificadas as expectativas dos *stakeholders*, o passo seguinte é definir essas expectativas como objectivos estratégicos. Partindo da estratégia actual, verificam-se os desvios existentes para a nova estratégia adotada. A partir deste ponto, são analisadas as várias acções possíveis, seleccionando-se a melhor. Os objectivos estratégicos são declarações claras do que a empresa precisa alcançar. Para Kim & Mauborgne (2009), qualquer que seja o tipo de estratégia adotada, o sucesso dependerá da criação de um conjunto de propostas estratégicas alinhadas e direccionadas aos três grupos diferentes de *stakeholders*: os clientes, os investidores e os colaboradores. Plenert (2012) advoga que sem desenvolver e compreender a estratégia, até o objectivo mais simples é impossível de alcançar.

#### **3.3.3.1.5. Construir um Mapa Estratégico**

Uma ferramenta visual que une todos os objectivos, onde constem as metas da empresa. Os objectivos dos níveis hierárquicos mais elevados são representados com base no alcance dos objectivos dos níveis abaixo. Para Ron (2013) o mapa estratégico é a base da estratégia organizacional. Deve resumir, apenas numa página, a estratégia e transmitir claramente a todos os colaboradores da companhia como é que cada um pode contribuir para o seu sucesso. Os objectivos do mapa estratégico e os seus elos de causalidade tornam clara a selecção das poucas métricas críticas para a construção do *Balanced Scorecard*. O mapa estratégico engloba as principais áreas que concentram energia, recursos e respectivos objectivos para reduzir os desvios entre o presente e o futuro. Plenert (2012) lembra que a estratégia identifica a base para alcançar e manter vantagens competitivas e descreve como os recursos serão utilizados para cumprir a missão, determinando as prioridades competitivas, conforme o seguinte esquema exemplo.

**Ilustração 13** - Mapa estratégico



Fonte: O autor.

**3.3.3.1.6. Priorizar os objectivos estratégicos**

A priorização dos objectivos estratégicos é responsabilidade da Direcção da companhia e corresponde à primeira forma de dirigir a organização para o alcance dos mesmos. Ao longo deste processo, cada objectivo é comparado a todos os outros de forma a estabelecer a importância ou a prioridade de cada um deles em relação ao objectivo global. Para tal, é necessário tomar decisões difíceis, sensatas e bem sustentadas (Bible & Bivins, 2011). Focar nos objectivos permite que os colaboradores saibam exactamente o que é importante num determinado período de tempo. Franco-Santos et al. (2010) defendem que é preferível priorizar e alcançar alguns objectivos do que não alcançar um grande número de objectivos.

**3.3.3.1.7. Operacionalizar**

Definir os *Key Performance Indicators* estratégicos para que reflitam os objectivos e encorajem o comportamento adequado nos responsáveis por alcançar esses objectivos. Um objectivo é tudo aquilo que um indivíduo ou um grupo se propõem atingir, Malonis (2000). Os objectivos indicam as linhas de orientação no sentido de se alcançarem e ultrapassarem determinadas metas, devendo ser:

**SPECIFIC** – específicos

**MEASURABLE** – mensuráveis

**ATTAINABLE** – atingíveis

**REAL** – reais

**TIMELY** – definidos para um determinado período de tempo.

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

Existem dois tipos de medição do desempenho: a baseada nos resultados e a baseada nos comportamentos. Para Woodburn et al. (2011) um leque de métricas baseadas em resultados proporcionam uma perspectiva mais equilibrada do desempenho, nomeadamente, o valor das vendas; a rentabilidade dos clientes; a retenção de clientes; o *input* do KAM; a extensão do negócio; a avaliação do risco; o valor das ações; o relacionamento e a satisfação dos clientes. Os objectivos podem ser qualitativos ou quantitativos, devendo sempre ser passíveis de medição (Justino 2007):

- **Objectivos Qualitativos:** São subjectivos e não mensuráveis, nomeadamente:
  - Satisfação/Insatisfação - mede a retenção de clientes (curto prazo) e a fidelização (a médio e longo prazo);
  - Criação de futuro;
  - Competências técnicas/formação (*soft skills*; *hard skills*);
  - Gestão de tempo;
  - Alinhamento organizacional (cultura; valores; posicionamento);
  - Aparência;
  - Novas ideias.
- **Objectivos Quantitativos:** São quantificados e não subjectivos, permitindo mais facilmente apurar se foram ou não alcançados. Poderão servir igualmente para tornar quantificáveis os objectivos qualitativos. São exemplos de objectivos quantitativos:
  - *Input* (Esforço)
    - Abertura de pontos de venda (Prospecção): N° clientes novos/n° clientes carteira;
    - Propostas/orçamentos;
    - N° visita/tempo/cliente;
    - Dias de trabalho;
  - *Output* (*Performance*)
    - Volumes;
    - Valores (compra/recompra; frequência);
    - Margem;
    - Custos.

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

Segundo Kaplan e Norton (2011), os objectivos e as medidas organizacionais estratégicos devem ser traduzidos em objectivos e medidas operacionais para as unidades de negócio e para os colaboradores individuais. Com a preocupação de integrar as várias vertentes empresariais Kaplan e Norton (1997 apud Geada et al., 2012) defendem que «O *Balanced Scorecard* materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.» Segundo Kaplan e Norton (1997, apud Geada et al, 2012), o BSC, enquanto instrumento de implementação estratégica tem as principais funções:

- Comunicação da estratégia a toda a empresa;
- Alinhamento das acções com objectivos;
- Medição do desempenho organizacional.

Ele deve ser construído de cima para baixo, implementando a estratégia, monitorizando as medidas e as respectivas iniciativas. Está articulado em quatro perspectivas lógicas, e em todas elas se verifica a definição de objectivos, *feedback*, monitorização contínua e adequação das estratégias definidas em primeira instância, considerando os indicadores constantes no quadro seguinte:

### Ilustração 14 - Indicadores do *Balanced Scorecard*

<b>Financeira</b>	<b>Clientes</b>	<b>Interna</b>	<b>Aprendizagem</b>
. Rentabilidade	. Satisfação do Cliente	. Excelência operacional	. Clima interno
. Crescimento	. Fidelização	. Criação para o futuro	. Capacitação
. Produtividade	. Valor para o cliente	. Valor para o cliente	. Inovação

Fonte: Adaptado de Geada, F., Cruz, L., & Silva, B. (2012). *Value Balanced Scorecard – ferramenta para atingir a excelência* (p. 41). Lisboa: edições Sílabo.

A perspectiva financeira corresponde ao desempenho financeiro, de acordo com o ponto de vista dos accionistas, permitindo aferir se a empresa está a ser bem-sucedida nas estratégias definidas, implementadas e executadas. De entre os objectivos financeiros destacam-se: a taxa

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

de rentabilidade, a taxa de redução de custos, o crescimento do volume de vendas, os resultados líquidos e o retorno do investimento.

A perspectiva dos clientes corresponde à identificação destes, das suas necessidades, dos segmentos de mercado alvo, e das medidas de sucesso organizacional. O sucesso nesta perspectiva tem vindo a ganhar relevância e exige um conhecimento profundo do cliente.

O objectivo da perspectiva dos processos internos é identificar aqueles que são críticos para a empresa e maximizar o binómio dos objectivos financeiros e da satisfação dos clientes, isto é, oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes; e satisfazer as expectativas que os accionistas têm. Os processos internos são as actividades operacionais, de logística, marketing, investigação e desenvolvimento de produtos/serviços e distribuição; definidas após a elaboração da cadeia de valor, com base numa análise detalhada para minimizar perdas e maximizar a qualidade e o tempo de execução, considerando os indicadores financeiros estabelecidos.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento da organização incidem em três fontes principais: as pessoas, os sistemas, e os procedimentos organizacionais. Hannabarger, C. *et al.* (2007) resume o foco desta perspectiva na forma como as empresas formam e desenvolvem os seus colaboradores, como apreendem o seu conhecimento e como o usam para conseguir vantagens competitivas no mercado.

Dos diversos benefícios do BSC, Kaplan e Norton (2011) destacam:

- Permite uma reflexão da missão e estratégia da companhia do topo até à base;
- É prospetivo e caracteriza o presente e o futuro da empresa. As medidas financeiras tradicionais apenas descrevem o desempenho empresarial do período anterior sem mostrar como se pode melhorar no período seguinte;
- Integra medidas internas e externas, permitindo analisar as escolhas das medidas de desempenho, para que o sucesso futuro de uma medida não comprometa o de outra.
- Contribui para o foco. O BSC requer o acordo da direção acerca das medidas mais críticas para o sucesso da estratégia da companhia. Habitualmente, são suficientes entre quinze a vinte medidas diferentes, sendo cada uma delas adaptada à unidade de negócio a que respeita.

Em suma, O BSC enriquece a gestão empresarial, uma vez que possibilita o acesso rápido, correcto, tempestivo e sumário aos indicadores vitais de qualquer empresa. O insucesso na definição de uma estratégia não compromete o êxito do BSC, dado que este é um método de aprendizagem, aperfeiçoamento e melhoria constante.

### **3.3.3.1.8. Definir objectivos**

Este passo requer decisões sensatas e a avaliação do risco de definir objectivos errados. Muitas empresas ficam por aqui, mas o processo deve continuar. Para (Plenert 2012) os objectivos dão finalidade e direcção ao que se faz. Focar num alvo preciso permite direccionar para o que se pretende atingir. Parmenter (2007) define os *Key Performance Indicators* (KPI's) como um conjunto de medidas centradas nos aspectos do desempenho organizacional mais críticos para o sucesso presente e futuro da companhia, permitindo aos *managers* aprender e melhorar continuamente (Hope e Player 2012).

Um KPI é um medidor de uma actividade *core* do negócio, utilizado para estimar como um processo em particular se está a comportar: se está abaixo, acima ou ao nível do requerido como objectivo. Shields (2007) identifica quatro passos na definição dos KPI's: determinar o que medir; como medir; como medir correctamente e como maximizar a fiabilidade das métricas, independentemente das que forem utilizadas. Devem ser identificados um pequeno número KPI's.

Parmenter (2007) estabelece sete características para os KPI's:

1. Medidas não financeiras (não expressas em nenhuma unidade monetária);
2. Frequentemente monitorizadas (diária ou frequentemente);
3. Com a concordância do *Chief Executive Officer* (CEO) e da Direcção;
4. Compreensão das medidas e acções corretivas exigidas a todos os colaboradores;
5. Vincula responsabilidade ao colaborador e à equipa;
6. Impacto significativo - afeta a maioria dos factores críticos de sucesso (FCS) e mais do que uma perspectiva do BSC;
7. Impacto positivo – afeta todas as outras medidas de desempenho de forma positiva.

Podem ser definidos inúmeros KPI's, no entanto, é importante que sejam identificados e utilizados apenas um pequeno número, que possam medir aquelas actividades que são

realmente críticas para o desempenho dos processos críticos na empresa. A sua monitorização assim como a frequência de reporte depende do tipo de KPI e do tipo de processo que está a ser medido. Os KPI's comunicam, uma vez que permitem que a primeira linha da organização transmita a missão e a visão a todos os níveis hierárquicos da empresa; integram, ao envolver directamente todos os colaboradores na realização dos objectivos estratégicos da organização; e medem, ao gerar indicadores para qualquer etapa de um processo, medindo o seu resultado.

### **3.3.3.1.9. Desenhar um plano de acção**

Um plano de acção engloba todos os projectos e mudanças organizacionais necessários, todas as actividades a desenvolver e respectivos prazos para assegurar o alcance dos objectivos. A implementação deste plano repercute-se directamente no alcance dos objectivos. É necessário identificar e compreender os factores internos necessários para se criar um plano de acção adequado. Nomeadamente, os valores e modelos de liderança do negócio; os objectivos estratégicos da companhia; as métricas de desempenho; o perfil e competências dos colaboradores; e a comunicação interna da estratégia (American Society for Training & Development, 2010). Tal como a definição de objectivos segue os diversos níveis organizacionais até à individualização de cada colaborador, o mesmo deverá acontecer com o plano de acção. É fundamental que a cada nível de definição de objectivos corresponda um plano de acção que reúna a estratégia e os planos que a operacionalizam. Ao nível dos KAM's, o plano de acção é conhecido por *account plan*. Cada KAM é responsável por desenhar o seu *account plan*, considerando as estratégias e táticas para cada cliente; concretizá-lo e monitorizá-lo.

### **3.3.3.1.10. Discutir e acordar o plano de acção**

O plano de acção deve ser comunicado a todos os colaboradores, de forma efectiva e regular, permitindo o diálogo permanente, a participação e o envolvimento. Esta comunicação deve seguir a mesma sequência de todo o processo acima descrito, podendo conceber-se um *slogan* que reflita os objectivos estratégicos decorrentes das expectativas dos *stakeholders* para que todos os colaboradores mantenham presente qual o rumo da companhia. Enquanto poderosa ferramenta de comunicação, o *Balanced Scorecard Corporate* permite apresentar a toda a companhia o que é preciso atingir, quem contribui com o quê, e porquê, constituindo uma ferramenta de gestão com início na visão da empresa, a partir da qual são definidos os factores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, as respectivas metas e a medição dos



## **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**

resultados alcançados nas áreas críticas da estratégia empresarial. Para além dos objectivos corporativos, devem ser explicados os critérios para a adaptação desses objectivos a cada um dos níveis seguintes, até aos objectivos individuais.

### **3.4. Ferramentas de análise**

Dados quantitativos:

- Dados referentes ao mercado farmacêutico português;
- Dados de vendas da GreatMeds;
- Dados de estrutura da GreatMeds.

Dados qualitativos:

- Medidas do Estado para a diminuição da despesa nacional com a saúde;
- Informações sobre a GreatMeds;
- Critérios de classificação de clientes;
- Critérios de definição de objectivos.

### 3.5. Plano de animação

A resolução do presente caso deverá ser feita por grupos de alunos não inferiores a três elementos. O plano de animação proposto é o seguinte:

Sessão	Objectivos	Meios	Duração
1ª Sessão	Adquirir conhecimentos teóricos de <i>Key Account Management</i> , sobre a definição de objectivos, e sobre o BSC e os seus benefícios;  Conseguir interesse para a resolução do caso.	Distribuição e apresentação do caso aos alunos.	90 min.
Fora da sessão	Conhecer o caso.	Leitura e diagnóstico individual do caso.	1 semana
2ª Sessão	Compreender o caso.	Esclarecer dúvidas sobre o caso.	30 min.
Fora da sessão	Desenvolver a capacidade de analisar a envolvência do mercado e as diferentes soluções para a definição de objectivos de um <i>Key Account Manager</i> da indústria farmacêutica.	Responder às questões.	1 semana
3ª Sessão	Resolução do caso, garantindo que os objectivos pedagógicos definidos são alcançados.  Discussão sobre as repostas dadas.	Apresentação da resolução do caso, por diferentes grupos de trabalho.  Promover o debate entre os grupos.	180 min.

### **3.6. Questões de animação**

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

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

Questão 3: Que outras questões incluiriam no caso?

Questão 4: Coloquem-se no papel do docente. Que dados incluiriam no enunciado no sentido de facilitar o conhecimento sobre definição de objectivos para os *key account managers* da indústria farmacêutica?

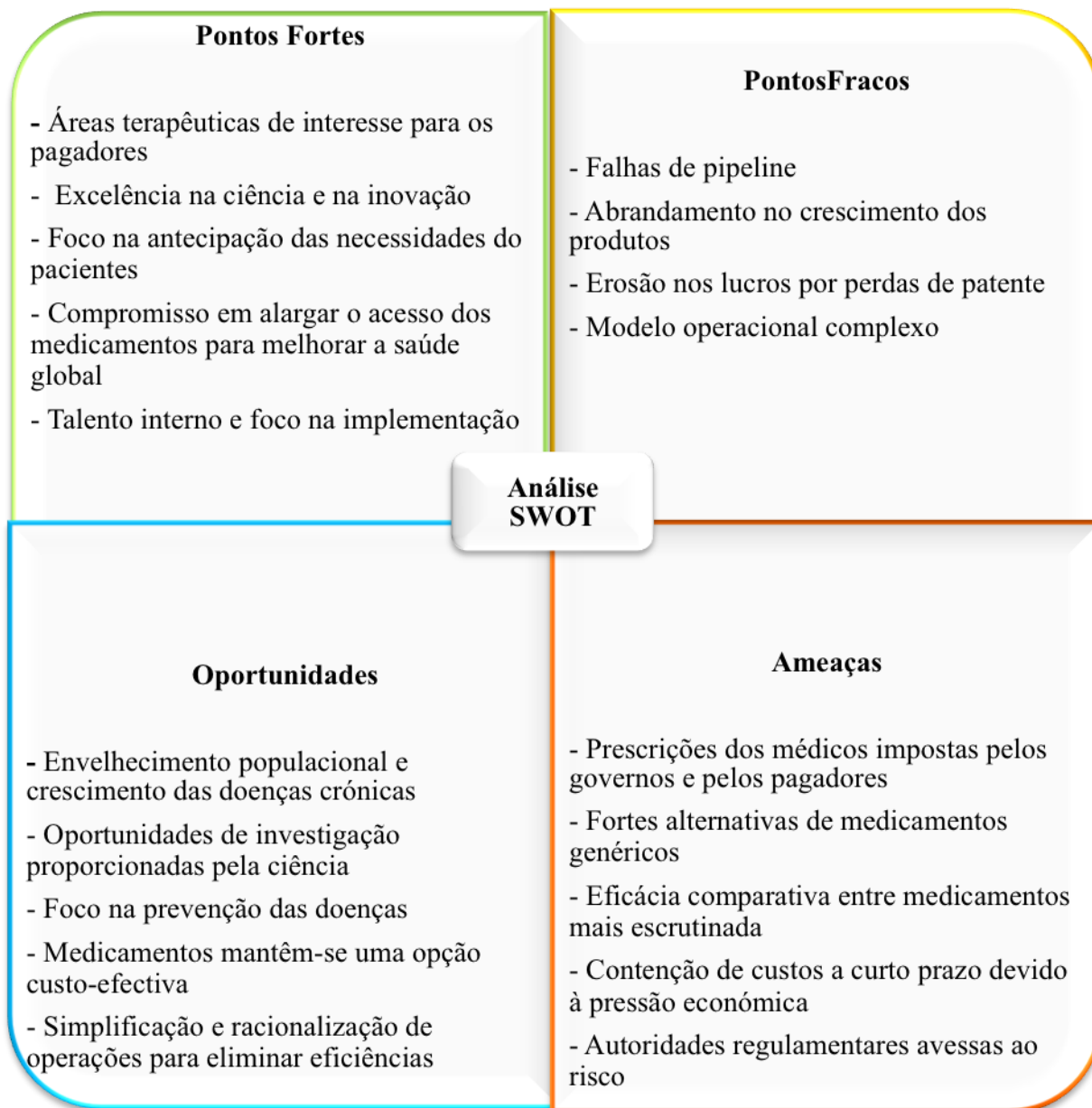
Questão 5: Quais os aspectos que mais valorizam para a vossa aprendizagem com este caso?

### **3.7. Resolução**

Imagine que é o novo *manager* responsável pela equipa KAM da Unidade de Negócio Cuidados Primários da GreatMeds e que tem a missão de construir novos objectivos para a equipa de KAM. De acordo com a literatura estudada e a informação disponibilizada, responda às seguintes questões.

**Questão 1. Elabore a análise SWOT da GreatMeds.**

Ilustração 15 – Análise SWOT da GreatMeds



Fonte: O autor.

**Questão 2. Quais são as expectativas dos stakeholders da GreatMeds que os novos objectivos deverão salvaguardar?**

De acordo com a informação disponibilizada, as expectativas dos diferentes *stakeholders* são:

Satisfação máxima dos clientes – Que, em linha com os resultados obtidos no *survey* efetuado por uma empresa independente (para aferir, entre outros aspectos, o nível de satisfação dos clientes face à companhia, a identificação dos parâmetros mais valorizados pelos mesmos), está relacionada com a disponibilização de medicamentos inovadores e de qualidade, acessíveis a todos os doentes;

Retorno elevado do investimento – Garantido pelo adequado alinhamento das prioridades e dos recursos, e considerando a boa reputação da empresa no mercado, através da observância dos valores da companhia;

Elevado nível de envolvimento e compromisso dos colaboradores – Explorar novas formas de trabalhar e partilhar metas conjuntas.

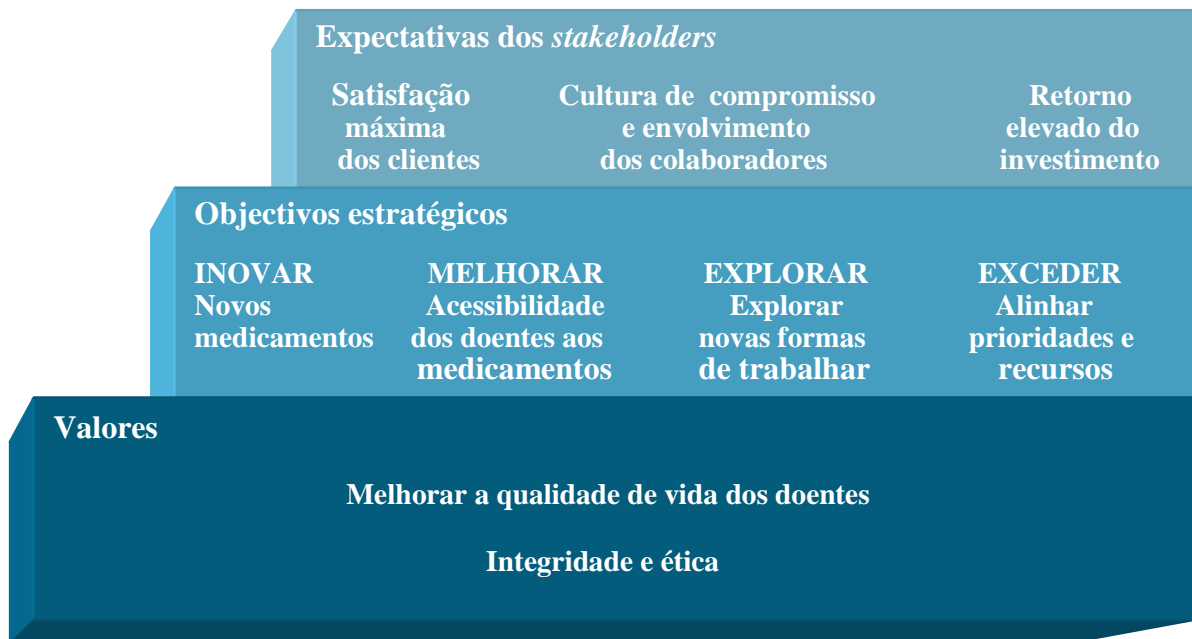
Questão 2.1. Tendo em conta a análise da informação recolhida, defina os objectivos estratégicos da GreatMeds.

Após a análise da informação recolhida, considera-se que os objectivos estratégicos da GreatMeds são os seguintes:

- Inovar com o lançamento de novos medicamentos e melhorar a acessibilidade de todos os doentes aos medicamentos, de forma a satisfazer as expectativas dos clientes;
- Explorar novas formas de trabalhar, para garantir o compromisso e envolvimento dos colaboradores, e;
- Exceder no desempenho com o adequado alinhamento de prioridades e de recursos, para conseguir entregar o maior retorno possível do investimento aos investidores.

Questão 2.2. Com base nas respostas anteriores elabore o mapa estratégico da GreatMeds.

Ilustração 16 - Mapa estratégico da GreatMeds



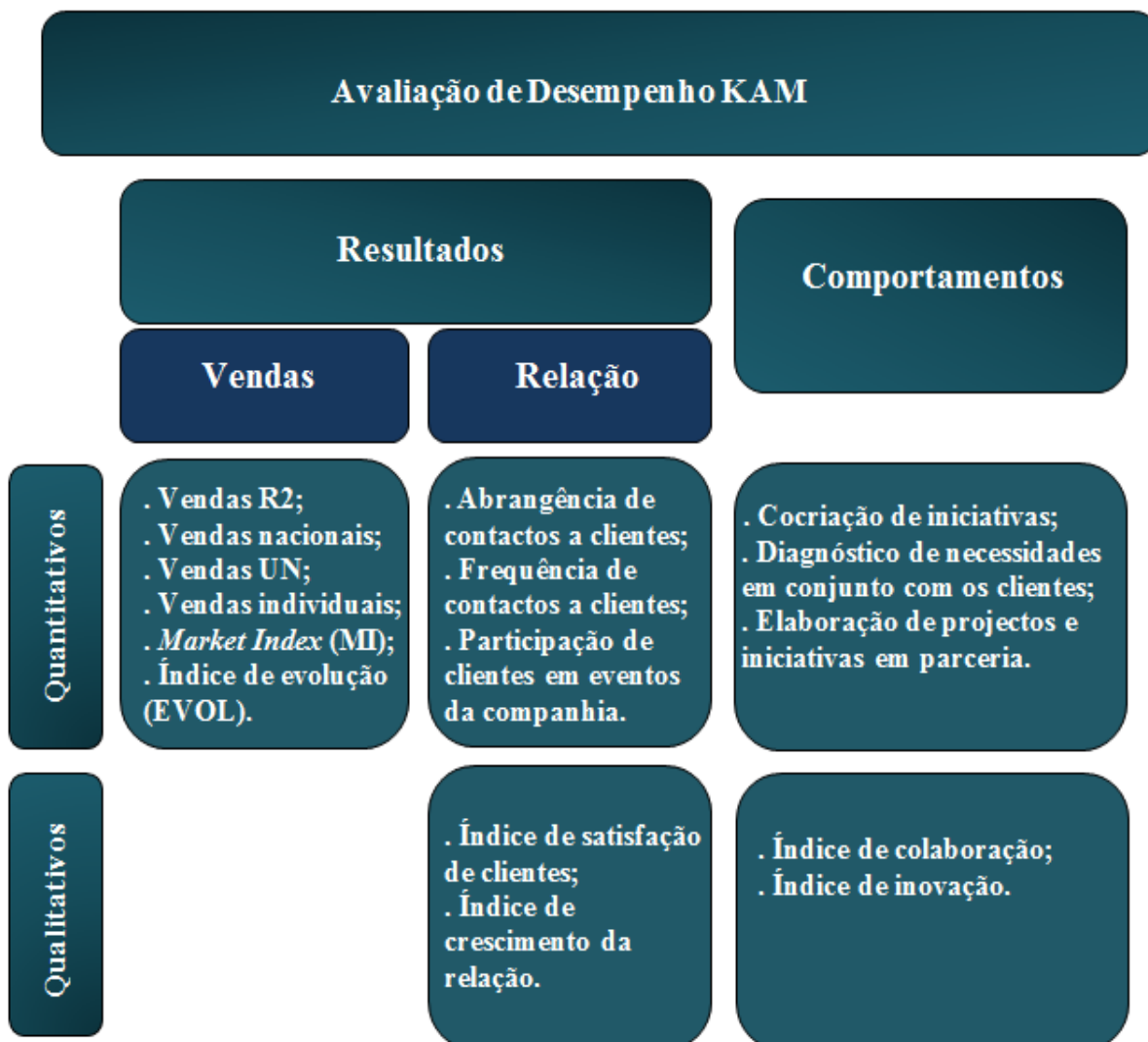
Questão 3. **Distinga o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* corporativo.**

Mapa Estratégico	<i>Balanced Scorecard</i>
<p>Ferramenta visual, base da estratégia organizacional, que une todos os objectivos e metas da empresa, onde os objectivos dos níveis hierárquicos mais elevados são representados com base no alcance dos objectivos dos níveis inferiores;</p> <p>Torna clara a selecção das métricas críticas para a construção do <i>Balanced Scorecard</i>.</p> <p>Engloba as principais áreas que concentram energia, recursos e respectivos objectivos para reduzir os desvios entre o presente e o futuro.</p>	<p>Materializa a visão e a estratégia da empresa através de um mapa com objectivos e indicadores de desempenho, agrupados em quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.</p> <p>Comunica um pequeno número de áreas estratégicas através de indicadores interrelacionados, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade, apresentando a toda a companhia o que é preciso atingir, quem contribui com o quê, e porquê.</p> <p>Ferramenta de gestão com início na visão da empresa, a partir da qual são definidos os factores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, as respectivas metas e a medição dos resultados alcançados nas áreas críticas da estratégia empresarial.</p>

Questão 4. **Com base nos dados disponíveis, quais os critérios quantitativos e qualitativos que elegeria para incluir na definição dos objectivos da sua equipa KAM?**

De acordo com os dados disponíveis, para a definição de objectivos da equipa KAM incluiria os seguintes critérios:

**Ilustração 17** – Critérios quantitativos e qualitativos da avaliação de desempenho dos KAM's



Questão 5. À luz da matriz K.A.I.S.M., identifique em que quadrantes estão os seguintes clientes da GreatMeds: a DGS, e as várias ARS's. Justifique as suas respostas.

DGS – *Key account* a desenvolver: O elevado nível de influência da DGS nos restantes clientes, e a importância dessa influência no negócio, traduz-se num elevado nível de atratividade do cliente para a empresa. A GreatMeds ainda não alcançou junto da DGS uma relevância significativa. No entanto, espera-se que tal situação se altere a favor da GreatMeds, num futuro próximo, pelo que há uma elevada alocação de recursos.



## **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**

ARS Norte e ARS LVT – *Key account*: O elevado potencial de negócio, e, portanto a elevada expectativa de retorno traduz-se na elevada alocação de recursos nestes clientes. Existe uma consolidada relação institucional e já foram conseguidos a cocriação de parcerias e a elaboração de projectos em parceria. É importante manter o nível de alocação de recursos nestes clientes, de forma a prolongar, no futuro, esta relação de parceria.

ARS Centro – *Account*: Com um potencial de mercado considerável, o nível de atratividade para a empresa é considerável. No entanto, a atratividade da empresa para este cliente é recente. Os recursos que lhe têm sido alocados têm vindo a aumentar gradualmente, uma vez que a GreatMeads espera vir a suscitar o interesse deste cliente pelas parcerias com a GreatMeds, num futuro próximo, de forma a aumentar a sua expectativa de retorno.

ARS Alentejo e ARS Algarve – *Account* de oportunidade: Com um potencial mais baixo, torna-se menos atrativa para a empresa. Por outro lado, também não vê benefício no estabelecimento de relações de parceria com a empresa. A alocação de recursos é reduzida, considerando o reduzido interesse demonstrado pelas propostas da GreatMeds, e, como tal, são modestas as expectativas de retorno destes clientes, no futuro.

### **Questão 5.1. De que forma esta classificação poderá influenciar a definição dos KPI's?**

A classificação dos clientes influencia indubitavelmente a definição dos KPI's dos KAM's a que respeitam, por uma série de razões:

- Em primeiro lugar, o objectivo da classificação de clientes é a adequada alocação de recursos e definição de prioridades. E os recursos dizem respeito, não só ao investimento material, mas também ao investimento de tempo do KAM, nas actividades a desenvolver com cada cliente.
- Em segundo lugar, a posição de um cliente na matriz marca o papel que ele desempenha para a empresa e, conseqüentemente define o que se pretende dele. Isto é, a matriz pressupõe uma relação directa entre a atratividade do cliente para a empresa, consoante a respectiva expectativa de retorno; e a alocação de recursos da empresa para o mesmo cliente. Por isso, a posição deste na matriz influencia directamente a definição dos KPI's, já que estes deverão espelhar o que se pretende do cliente.

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

Em suma, só depois de se identificar o papel que cada cliente tem, e decidir quais os recursos que se pretende investir em cada um deles, é que poderão ser definidos os respectivos planos de actividade para cada cliente e, conseqüentemente, os respectivos KPI's, uma vez que estes mensuram os resultados que se pretende atingir com cada cliente. Como se trata de um processo dinâmico, é necessária compreensão e flexibilidade para reavaliar e ajustar as decisões ao longo do tempo, sempre que se justifique.

**Questão 5.2. Com base nas respostas anteriores defina os KPI's do KAM do D6 da UNCP, pressupondo que este teria apenas um cliente em carteira: a ARS LVT.**

Supondo que o KAM do D6 da UNCP teria apenas como cliente a ARS LVT, e com base nas respostas anteriores, os KPI's seriam:

### A. 80% Componente Resultados

#### I. 60% Objectivo de Vendas:

- 5% Vendas realizadas na R2 *versus* objectivo de vendas da R2;
- 10% Vendas nacionais realizadas *versus* objectivo de vendas nacional;
- 10% Vendas realizadas na UNCP *versus* objectivo de vendas da UNCP;
- 20% Vendas realizadas no D6 *versus* objectivo de vendas do D6;
- 10% EVOL do D6;
- 5% *Market Index* do D6.

Cálculo dos objectivos:

#### . 5% Objectivo de Vendas da R2

A GreatMeds tem um objectivo de crescimento de 11% para a Região R2.

$$48,05 \text{Biliões USD} * 0,76^2 = 36.518.000.000\text{€}$$

$$36.518.000.000\text{€} * 1,11\% = \mathbf{40.534.980.000\text{€}}$$

---

<sup>2</sup> Taxa de câmbio de USD para Euros, à data de 31 de Dezembro de 2011.

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

### . 10% Objectivo de Portugal

A GreatMeds Portugal tem um objectivo de crescimento de 10%.

$$120\text{Milhões} * 1,1 = \mathbf{132.000.000 \text{ €}}$$

### . 10% Objectivo da UNCP

A UNCP tem um objectivo de crescimento de 7%.

$$40\text{Milhões} * 1,07\% = \mathbf{42.800.000\text{€}}$$

### . 20% Objectivo de vendas individual

O cálculo de objectivos de vendas é feito com base nos valores das vendas do período imediatamente anterior e seguindo os passos abaixo descritos:

. Potencial de mercado = Vendas do brick/Vendas do mercado

. Potencial do produto = Vendas do produto no brick/Vendas do produto no Território

. Dif = Potencial do mercado - Potencial do produto.

. Objectivo do potencial do produto = Potencial do produto + Dif/Ponderador.

. Objectivo de vendas por Brick = Objectivo Total Vendas\* Objectivo do potencial do produto.

A percentagem de crescimento *versus* o período anterior é determinada por:

$$\text{CVPA} = \text{Objectivo de vendas/Vendas do período anterior} - 1.$$

### . Objectivo de vendas individual

#### ❖ Produto A

O produto A tem um objectivo de crescimento de 8%.

- Brick de Coruche

. Potencial de mercado =  $981.190/16.886.240 = 0,0581$ ; ou seja, 5,81%.

. Potencial do produto =  $164.000/3.433.952 = 0,04775$ , ou seja, 4,78%.

## Definição de Objectivos para os Key Account Managers da Indústria Farmacêutica

. Dif = 0,0581- 0,0478 = 0,0103, ou seja, 1,03%

. Objectivo do potencial do produto = 0,0478+ 0,0103/1,5 = 0,0547

. Objectivo total de vendas = 3.433.952\*1,08 = 3.708.668€

. Objectivo de vendas = 3.708.668\*0,0547 = 202.704€<sup>3</sup>

Os mesmos cálculos foram aplicados aos outros bricks através de uma folha de cálculo, conforme esquema a seguir:

### Ilustração 18 – Cálculo do objectivo de vendas do produto A

Bricks	Mercado Produto A	Produto A	Potencial Mercado	Potencial Produto	Dif	Objectivo Potencial Produto	Objectivo	C vs PA%
Coruche	981.190	164.000	5,81%	4,78%	1,03%	5,47%	202.704	23,60%
Arruda Vinhos	330.662	58.763	1,96%	1,71%	0,25%	1,88%	69.569	18,39%
Vila Franca Xira	1.325.998	294.513	7,85%	8,58%	-0,72%	8,09%	300.175	1,92%
Loures	833.621	187.055	4,94%	5,45%	-0,51%	5,11%	189.397	1,25%
Odivelas	1.674.398	358.583	9,92%	10,44%	-0,53%	10,09%	374.251	4,37%
Sacavém	1.344.415	238.274	7,96%	6,94%	1,02%	7,62%	282.625	18,61%
Cascais	455.020	85.000	2,69%	2,48%	0,22%	2,62%	97.223	14,38%
Estoril	453.193	99.962	2,68%	2,91%	-0,23%	2,76%	102.342	2,38%
Parede	795.123	169.988	4,71%	4,95%	-0,24%	4,79%	177.616	4,49%
Oeiras	1.673.943	338.296	9,91%	9,85%	0,06%	9,89%	366.882	8,45%
Arco Cego	369.190	83.317	2,19%	2,43%	-0,24%	2,27%	84.050	0,88%
Avenidas Novas	260.247	56.535	1,54%	1,65%	-0,11%	1,58%	58.457	3,40%
Campolide	248.226	43.353	1,47%	1,26%	0,21%	1,40%	51.952	19,83%
Baixa	421.516	79.518	2,50%	2,32%	0,18%	2,44%	90.344	13,61%
Campo Santana	343.401	71.081	2,03%	2,07%	-0,04%	2,05%	75.869	6,74%
Graça	289.860	60.017	1,72%	1,75%	-0,03%	1,73%	64.047	6,71%
Estrela	297.589	75.916	1,76%	2,21%	-0,45%	1,91%	70.902	-6,60%
Rato	225.026	40.430	1,33%	1,18%	0,16%	1,28%	47.502	17,49%
Ajuda	503.103	102.061	2,98%	2,97%	0,01%	2,98%	110.405	8,18%
Campo Ourique	263.719	56.152	1,56%	1,64%	-0,07%	1,59%	58.828	4,77%
Belem	116.768	22.517	0,69%	0,66%	0,04%	0,68%	25.203	11,93%
Benfica	879.467	159.716	5,21%	4,65%	0,56%	5,02%	186.267	16,62%
Lumiar	448.268	106.748	2,65%	3,11%	-0,45%	2,81%	104.064	-2,51%
Alvalade	462.391	83.133	2,74%	2,42%	0,32%	2,63%	97.630	17,44%
Charneca	420.938	92.379	2,49%	2,69%	-0,20%	2,56%	94.889	2,72%
Olivais	611.268	125.939	3,62%	3,67%	-0,05%	3,64%	134.838	7,07%
Olaias	857.700	180.708	5,08%	5,26%	-0,18%	5,14%	190.637	5,49%
<b>Total KAM</b>	<b>16.886.240</b>	<b>3.433.952</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.708.668</b>	<b>8,00%</b>

<sup>3</sup> O cálculo da operação foi efetuado sem arredondamentos.

## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

### ❖ Produto B

O produto B tem um objectivo de crescimento de 6%.

- Brick de Coruche

. Potencial de mercado =  $738.220/18.871.517 = 0,0391$ ; ou seja, 3,91%.

. Potencial do produto =  $76.186/2.906.619 = 0,0262$ , ou seja, 2,62%.

. Dif =  $0,0391 - 0,0262 = 0,0129$ , ou seja, 1,29%

. Objectivo do potencial do produto =  $0,0262 + 0,0129/1,5 = 0,0348$

. Objectivo total de vendas =  $2.906.619 * 1,06 = 3.081.017€$

. Objectivo de vendas =  $3.081.017 * 0,0348 = 107.268€^4$

Os mesmos cálculos foram aplicados aos outros bricks através de uma folha de cálculo, conforme esquema a seguir:

---

<sup>4</sup> O cálculo da operação foi efetuado sem arredondamentos.

**Ilustração 19** – Cálculo do objectivo de vendas do produto B

Bricks	Mercado Produto B	Produto B	Potencial Mercado	Potencial Produto	Dif	Objectivo Potencial Produto	Objectivo	C vs PA%
Coruche	738.220	76.186	3,91%	2,62%	1,29%	3,48%	107.268	40,80%
Arruda Vinhos	253.603	23.987	1,34%	0,83%	0,52%	1,17%	36.078	50,41%
Vila Franca Xira	1.112.126	161.398	5,89%	5,55%	0,34%	5,78%	178.073	10,33%
Loures	682.160	92.689	3,61%	3,19%	0,43%	3,47%	106.998	15,44%
Odivelas	1.479.546	187.928	7,84%	6,47%	1,37%	7,38%	227.438	21,02%
Sacavém	1.240.375	158.468	6,57%	5,45%	1,12%	6,20%	190.997	20,53%
Cascais	652.604	128.073	3,46%	4,41%	-0,95%	3,77%	116.283	-9,21%
Estoril	651.508	117.161	3,45%	4,03%	-0,58%	3,65%	112.308	-4,14%
Parede	991.888	166.060	5,26%	5,71%	-0,46%	5,41%	166.633	0,35%
Oeiras	2.108.298	327.857	11,17%	11,28%	-0,11%	11,21%	345.314	5,32%
Arco Cego	615.910	119.777	3,26%	4,12%	-0,86%	3,55%	109.358	-8,70%
Avenidas Novas	442.026	85.777	2,34%	2,95%	-0,61%	2,55%	78.419	-8,58%
Campolide	335.753	55.285	1,78%	1,90%	-0,12%	1,82%	56.078	1,43%
Baixa	500.998	84.885	2,65%	2,92%	-0,27%	2,74%	84.522	-0,43%
Campo Santana	422.683	61.497	2,24%	2,12%	0,12%	2,20%	67.735	10,14%
Graça	316.190	46.390	1,68%	1,60%	0,08%	1,65%	50.806	9,52%
Estrela	419.022	84.481	2,22%	2,91%	-0,69%	2,45%	75.457	-10,68%
Rato	352.920	66.174	1,87%	2,28%	-0,41%	2,01%	61.794	-6,62%
Ajuda	530.670	75.105	2,81%	2,58%	0,23%	2,74%	84.296	12,24%
Campo Ourique	359.724	56.144	1,91%	1,93%	-0,03%	1,91%	58.991	5,07%
Belem	202.985	36.520	1,08%	1,26%	-0,18%	1,14%	34.997	-4,17%
Benfica	1.225.212	164.522	6,49%	5,66%	0,83%	6,22%	191.486	16,39%
Lumiar	678.846	112.700	3,60%	3,88%	-0,28%	3,69%	113.708	0,89%
Alvalade	621.408	113.617	3,29%	3,91%	-0,62%	3,50%	107.780	-5,14%
Charneca	472.152	78.683	2,50%	2,71%	-0,21%	2,57%	79.191	0,65%
Olivais	686.619	119.816	3,64%	4,12%	-0,48%	3,80%	117.068	-2,29%
Olaia	778.070	105.439	4,12%	3,63%	0,50%	3,96%	121.942	15,65%
<b>Total KAM</b>	<b>18.871.517</b>	<b>2.906.619</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.081.017</b>	<b>6,00%</b>

II. 20% Objectivo de Relação:

- 4% Índice de satisfação dos clientes da ARS LVT;
- 4% Índice de crescimento da relação com os diferentes clientes da ARS LVT;
- 4% Abrangência de contactos aos clientes da ARS LVT;
- 4% Frequência de contactos a clientes da ARS LVT;
- 4% Participação de clientes da ARS LVT em eventos da companhia;

B. 20% Componente Comportamento

- 4% Índice de colaboração;
- 4% Índice de inovação;
- 4% Cocriação de iniciativas - Realização de reuniões de custo-efectividade de terapêuticas com a Comissão de Farmácia Terapêutica (CFT);
  - Desenvolvimento conjunto de questionários de avaliação do risco de patologias;
  - Outras iniciativas.
- 4% Diagnóstico de necessidades em conjunto com clientes da ARS LVT;
- 4% Elaboração do projecto de formação em economia em saúde para os Presidentes dos Conselhos Clínicos dos ACES da ARS LVT.

**Questão 6. Suponha que a Direcção da GreatMeds o designa para comunicar a todos os colaboradores da companhia o resultado final de todo este processo. Como o faria?**

Seguindo a sequência do processo de definição de objectivos, começaria por apresentar os objectivos dos vários stakeholders a que a empresa tem que responder, constantes do mapa estratégico. Consideraria a concepção de um *slogan* que espelhasse os objectivos corporativos para tornar facilmente memorizável para todos para onde se caminha. Por exemplo: ‘*Be Great! Inove para crescer!*’

Em seguida, apresentaria o BSC da GreatMeds Portugal, que por ser uma poderosa ferramenta de comunicação, e por se tratar de uma ferramenta de gestão com início na visão da empresa, a partir da qual são definidos os factores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, as respectivas metas, permite apresentar a toda a companhia o que é preciso atingir, quem contribui com o quê, e porquê. Seriam aqui considerados os objectivos e KPI’s comuns a todos (objectivo empresa e equipa).

Por último, apresentaria os critérios que estiveram na base da definição dos objectivos individuais.

### 3.8. Slides de resolução

**Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**


Caso Pedagógico  
Catarina Antão



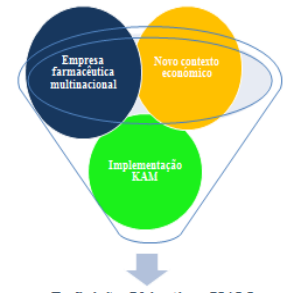
**Índice**

1. Problema
2. *Key Account Management*
3. Definição de Objectivos
4. Análise Situacional
5. Questões e Resolução
6. Dúvidas


Caso Pedagógico  
Catarina Antão



### 1. Problema




Caso Pedagógico  
Catarina Antão




### 2. *Key Account Management*

*“Key Account Management is about managing the future” (Cheverton, 2012)*



Caso Pedagógico  
Catarina Antão



### 3. Definição de Objectivos

Metodologia de definição de objectivos



Caso Pedagógico  
Catarina Antão



### 4. Análise situacional

- Análise Externa
  - Mercado
  - Clientes
  - Concorrência
- Análise Interna
  - Estrutura organizacional
  - Objectivos corporativos
  - Dados de vendas



Caso Pedagógico  
Catarina Antão





## 5. Questões e Resolução

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

## Q1. Elabore a análise SWOT da GreatMeds Portugal

<b>Pontos Fortes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas terapêuticas de interesse para os pagadores</li> <li>- Excelência na ciência e na inovação</li> <li>- Foco na antecipação das necessidades dos pacientes</li> <li>- Compromisso em alargar o acesso dos medicamentos para melhorar a saúde global</li> <li>- Talento interno e foco na implementação</li> </ul>	<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas de pipeline</li> <li>- Atrasamento no crescimento dos produtos</li> <li>- Erosão nos lucros por perdas de patente</li> <li>- Modelo operacional complexo</li> </ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envelhecimento populacional e crescimento das doenças crónicas</li> <li>- Oportunidades de investigação proporcionadas pela ciência</li> <li>- Foco na prevenção das doenças</li> <li>- Medicamentos mantêm-se uma opção custo-efectiva</li> <li>- Sinetização e racionalização de operações para eliminar ineficiências</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prescrições dos médicos impostas pelos governos e pelos pagadores</li> <li>- Formas alternativas de medicamentos genéricos</li> <li>- Eficácia comparativa entre medicamentos mais prescritíveis</li> <li>- Contenção de custos a curto prazo devido à pressão económica</li> <li>- Autoridades regulamentares avessas ao risco</li> </ul>

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

## Q2. Quais as expectativas dos stakeholders da GreatMeds?

Clientes	Investidores	Colaboradores
<input type="checkbox"/> Satisfação máxima dos clientes <input type="checkbox"/> Disponibilidade de medicamentos inovadores e de qualidade <input type="checkbox"/> Medicamentos acessíveis a todos os doentes	<input type="checkbox"/> Retorno elevado do investimento <input type="checkbox"/> Adequado alinhamento dos recursos e prioridades <input type="checkbox"/> Boa reputação da empresa no mercado	<input type="checkbox"/> Elevado nível de envolvimento e compromisso dos colaboradores <input type="checkbox"/> Explorar novas formas de trabalhar <input type="checkbox"/> Partilhar metas conjuntas

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

## Q2.1. Defina os objectivos estratégicos da GreatMeds.

- Inovar com o lançamento de novos medicamentos e melhorar a acessibilidade de todos os doentes aos medicamentos, de forma a satisfazer as expectativas dos clientes;
- Explorar novas formas de trabalhar, para garantir o compromisso e envolvimento dos colaboradores;
- Exceder no desempenho com o adequado alinhamento de prioridades e de recursos, para conseguir entregar o maior retorno possível do investimento aos investidores.

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

## Q2.2. Elabore o mapa estratégico da GreatMeds.

<b>Expectativas dos stakeholders</b>			
Satisfação máxima dos clientes	Cultura de compromisso e envolvimento dos colaboradores	Retorno elevado do investimento	
<b>Objectivos estratégicos</b>			
INOVAR Novos medicamentos	MELHORAR Acessibilidade dos doentes aos medicamentos	EXPLORAR Explorar novas formas de trabalhar	EXCEDER Alinhar prioridades e recursos
<b>Valores</b>			
Melhorar a qualidade de vida dos doentes			
Integridade e ética			

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

## Q3. Distinga o mapa estratégico do Balanced Scorecard.

- Mapa Estratégico**
  - Ferramenta visual, base da estratégia
  - Une todos os objectivos
  - Objectivos níveis hierárquicos superiores com base no alcance dos objectivos dos níveis inferiores.
- Torna clara a escolha das métricas para a construção do BSC
- Engloba as áreas que concentram os recursos, e os seus objectivos

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

### Q3. Distinga o mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.

Materializa a visão e a estratégia, através dos objectivos e indicadores de desempenho, agrupados em quatro perspectivas:

- .Financeira,
- .Clientes;
- .Processos internos; e
- .Aprendizagem e crescimento.

Comunica um pequeno número de áreas estratégicas, através de indicadores interrelacionados, mostrando:

- . O que é preciso atingir;
- . Quem contribui com o quê;
- . E porquê.

**Balanced Scorecard**

Baseada na definição dos:

- FCS;
- Metas; e
- KPI's

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

### Q4. Critérios quantitativos e qualitativos para definição dos objectivos KAM?

**Avaliação de Desempenho KAM**

Resultados		Comportamentos
Vendas	Relação	
Quantitativos	Vendas R2; Vendas nacionais; Vendas UN; Vendas individuais; Market Index (MI); Índice de evolução (EVOL).	Índice de satisfação de clientes; Índice de crescimento da relação.
	Qualitativos	Abstracção de contactos a clientes; Frequência de contactos a clientes; Participação de clientes em eventos da companhia.

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

### Q5. À luz da matriz K.A.I.S.M., em que quadrantes estão: a DGS, e as várias ARS's. Justifique.

**DGS**

.Key account a desenvolver

- Elevado nível de influência noutros clientes
- Influência importante para o negócio
- Elevado nível atratividade para a empresa
- Expectativa de retorno ainda reduzida
- Elevado investimento

**ARS's Norte e LVT**

.Key account

- Elevado potencial de negócio
- Elevada expectativa de retorno
- Elevada alocação de recursos
- Consolidada relação institucional
- Cocriação de parcerias

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

### Q5. À luz da matriz K.A.I.S.M., em que quadrantes estão: a DGS, e as várias ARS's. Justifique.

**ARS Centro**

.Account

- Considerável potencial de mercado
- Considerável nível de atratividade
- Recente atratividade da empresa para este cliente
- Aumento gradual do investimento

**ARS's Alentejo e Algarve**

.Key account de oportunidade

- Potencial de negócio ainda baixo
- Atratividade ainda baixa para a empresa
- Não vê benefícios no estabelecimento de relações de parceria com a empresa
- Reduzida alocação de recursos

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

### Q5.1. De que forma esta classificação influencia a definição dos KPI's?

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

### Q5.2. Defina os KPI's do KAM do D6 para a ARS LVT.

**Avaliação de Desempenho KAM**

Resultados		Comportamentos
Vendas	Relação	
Quantitativos	60% - 20% Vendas R2; - 10% Vendas nacionais; - 10% Vendas UN; - 20% Vendas Individuais; - 10% Índice de evolução (EVOL); - 5% Market Index (MI).	20% - 4% Índice de satisfação de clientes da ARS LVT; - 4% Índice de crescimento da relação com os clientes da ARS LVT.
	Qualitativos	4% Abstracção de contactos a clientes da ARS LVT; 4% Frequência de contactos a clientes da ARS LVT; 4% Participação de clientes da ARS LVT em eventos da companhia.

Caso Pedagógico  
Catarina Antão

ISCTE-IUL  
INDEG Business School

Definição de Objectivos para os Key Account Managers da Indústria Farmacêutica

Q5.2. Defina os KPI's do KAM do D6 para a ARS LVT.

**Cálculo do Objectivo de vendas do produto A**

Bras	Alvo	Actual	Dev.	Var.	%	Var. Abs.	%	Var. Rel.
Beira	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Centro	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Lisboa	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Alentejo	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Algarve	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Porto	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Trás-os-Montes	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Açores	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Madeira	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Caso Pedagógico  
Catarina Antão



Q5.2. Defina os KPI's do KAM do D6 para a ARS LVT.

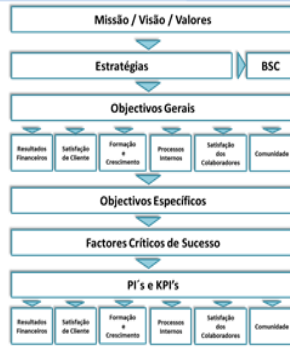
**Cálculo do Objectivo de vendas do produto B**

Bras	Alvo	Actual	Dev.	Var.	%	Var. Abs.	%	Var. Rel.
Beira	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Centro	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Lisboa	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Alentejo	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Algarve	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Porto	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Trás-os-Montes	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Açores	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Madeira	100.000	100.000	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Caso Pedagógico  
Catarina Antão



Q6. Comunicar a todos os colaboradores o resultado final de todo o processo.



Caso Pedagógico  
Catarina Antão



6. Dúvidas



Caso Pedagógico  
Catarina Antão



#### 4. Ilações do caso para a Gestão

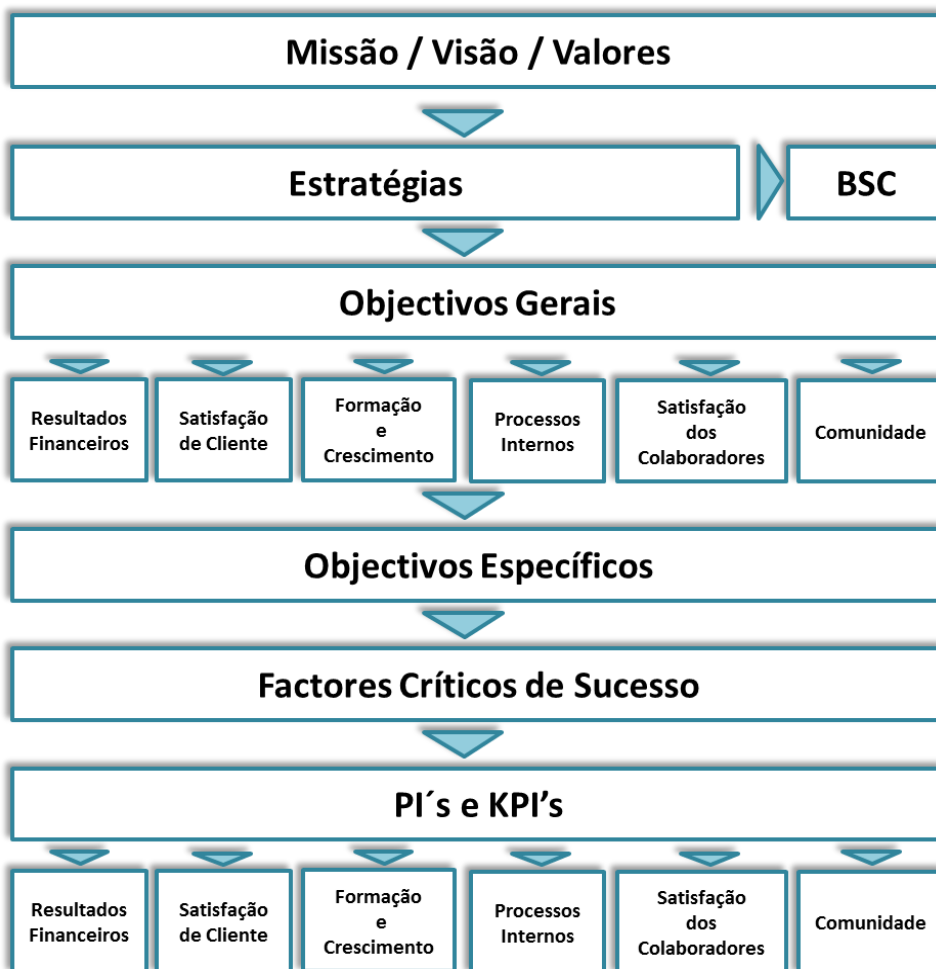
Para Franco-Santos et al. (2010), a definição de objectivos é metade arte, metade ciência.

A definição de objectivos é seguramente um processo difícil, e os riscos e consequências de cometer erros são elevados. Investir na capacidade organizacional para a correcta definição de objectivos é um esforço merecido. Os *managers* devem reconhecer a complexidade inerente de qualquer sistema de medidas de desempenho e garantir que os objectivos são claramente definidos, para que todos os entendam; nem demasiado altos, nem demasiado baixos; alocados devidamente quer individualmente, quer nas equipas; consistentes uns com os outros, com a envolvente económica e competitiva da companhia e com a estratégia de negócio; baseados numa análise rigorosa de dados, considerando mais do que o desempenho passado; revistos periodicamente; atribuídos e aceites pelo colaborador responsável por atingi-los; suportado por um plano de ação específico.

Ainda que a definição de objectivos represente muito trabalho, as consequências de definir objectivos fracos e inadequados são muito piores, impactando negativamente no desempenho individual e, conseqüentemente, no do negócio, indefinidamente, ao ponto de ser indiferente em relação a não ter sequer objectivos definidos. É, sem dúvida, preferível investir o tempo e o esforço devidos.

Na conclusão do *Walden*, Henry David Thoreau escreveu: «Se construístes castelos no ar, o teu trabalho não está necessariamente perdido; ele está onde tem que estar. Agora coloca-lhe os alicerces» (Collins 1999). Os objectivos estratégicos são os ‘castelos no ar’ das empresas, os seus sonhos mais arrojados. A correcta definição dos objectivos são os seus alicerces, tal como o ilustra o esquema do percurso da missão, da visão e dos valores, até às medidas de desempenho de cada colaborador.

**Ilustração 20** - Esquema do percurso da missão, visão e valores até às medidas de desempenho.



Fonte: O autor.

Espera-se que a análise desenvolvida seja entendida como um passo no caminho de aperfeiçoamento na arte de administrar.

## 5. Bibliografia/Netgrafia

*Monografias (livros):*

- ☞ Bible, M. J.; and Bivins. 2011. *Mastering project portfolio management: A systems approach to achieving strategic objectives*. J. Ross Publishing. 2011 Cap.2 pg19-35; Cap.3 pg37-52; Cap.4 pg53-114.
- ☞ Cheverton, P. 2012. *Key account management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. Kogan Page (5th ed.)
- ☞ Cheverton, P. 2002. *How come you can't identify your key customers?.* Kogan Page. Cap. 6 pg65-75.
- ☞ Hannabarger, C.; Buchman, C. R.; Economy, P. 2007. *Balanced scorecard strategy for dummies*. John Wiley & Sons.
- ☞ Hope, J., Player, S., 2012. *Beyond performance management - Why, when, and how to use 40 tools and best practices for superior performance*. Cap. 3, 14, 15 e 32. Harvard Business Press.
- ☞ Justino, L. 2007, *Direcção comercial*. Lisboa: Lidel (2ª edição).
- ☞ Kaplan, R. S.; Norton, D. 2010. *The balanced scorecard – Measures that drive performance*. Boston: Harvard Business Publishing India Pvt. Limited.
- ☞ Kaplan, R. S.; Norton, D. 2001. *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business Press Books.
- ☞ Kaplan, R. S.; Norton, D. 1996. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Boston: Harvard Business Press.
- ☞ Malonis, J.A. 2000. *Encyclopedia of Business*. Gale Group (2<sup>nd</sup> ed.)
- ☞ McDonald, M.; Medlrum, M. 2013. *The Complete marketer: 60 essential concepts for marketing excellence*. Kogan Page.
- ☞ Parmenter, D. 2007. *Key performers indicators – Developing, implementing and using winning kpis*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- ☞ Person, R. 2013. *Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel*, John Wiley & Sons. Second Edition. Chapter 4.
- ☞ Plenert, G. 2012. *Driving strategy to execution using lean six sigma: A framework for creating high performance organizations*. Auerbach Publications. Chapter 10.
- ☞ Shields, J. 2007. *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.

- ☞ Stiffler, M. 2006. *Performance: Creating the performance-driven organization*. John Wiley & Sons.
- ☞ Suntook, F.; Murphy, J. A. 2008. *The stakeholder balance sheet: Profiting from really understanding your stakeholders*. John Wiley & Sons. Chapter 11
- ☞ The American Society for Training & Development ASTD. 2010. *Addressing the skills gap*. The Communications and Public Policy departments. (20 pages)
- ☞ Trentim, M. H. 2013. *Managing stakeholders as clients: Sponsorship, partnership, leadership, and citizenship*. Project Management Institute. Chapter 3
- ☞ Woodburn, D.; McDonald, M. 2011. *Key account management: The definitive guide*. Wiley, J. & Sons. (3<sup>rd</sup> ed.)

*Periódicos científicos:*

- ☞ Abratt, R. Kelly, P. M. 2002. Customer–supplier partnerships - Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management* 31 (2002) 467–476.
- ☞ Anthony, S. D.; Eyring, M.; Gibson, L. 2011. Mapping your innovation strategy. *Harvard Business Review* on Business model innovation.
- ☞ Anscombe, J.; Plimley, J.; Thomas, M. 2013. Reconstructing the customer engagement model. *A. T. Kearney*.
- ☞ Apifarma – Associação portuguesa da indústria farmacêutica, 2012. A indústria portuguesa em números. 1<sup>a</sup> Edição.
- ☞ Beinhocker, E.; Davis, I.; Mendonca, L. July 2009. The 10 Trends You Have to Watch *Harvard Business Review*.
- ☞ Cassandra, A. Frangos. 2004. Creating a strategy-focused workforce: Aligning personal goals to the bsc. *Harvard Business Publishing Newsletters*.
- ☞ Colletti, J.; Fiss, M. S. 2006. The ultimate accountable job – Leading today’s sales organization. *Harvard Business Review* on Strategic sales management.
- ☞ Collins, J. 1999. Turning goals into results: The power of catalytic mechanisms *Harvard Business Review*.
- ☞ Franco-Santos, M.; Marcos, J.; Bourne, M. 2010. The Art and Science of Target Setting *IESE Insight, IESE Business School*.
- ☞ Durif, F.; Geay, B.; Graf, R. 2013. Do key account managers focus too much on commercial performance? A cognitive mapping application. *Journal of Business Research* 66 (2013) 1559-1567.

- ☞ Guesalaga, R.; Johnston, W. 2009. What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management* 39: 1063-1068 (2010) *Elsevier*.
- ☞ Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. 2011. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* on Business model innovation.
- ☞ Kaplan, R.; Norton, D. 2011. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System-Putting the Balanced Scorecard to Work. HBR's 10 Must Reads on Strategy. *Harvard Business Review Press*.
- ☞ Kim, W. C.; Mauborgne, R., How Strategy Shapes Structure. September 2009. *Harvard Business Review*.
- ☞ Lykins, L., Wentworth, D., DeSandro, E., Foreman, A., McDonald, A., Miller, L. 2012. *Developing results - Aligning learning's goals and outcomes with business performance measures*. American Society for Training & Development Research.
- ☞ Lucke, J.; Teichmann, C.; Gooch, J.; Keen, K.; Lamiaux, M.; Karita, O. Agosto 2013. The twin-track challenge for biopharma executives. Improve today's go-to-market model while inventing tomorrow's. *The Boston Consulting Group*.
- ☞ Ryals, L. July 2012. How to succeed at key account management. *Harvard Business Review*.
- ☞ Schmid, W.; Kern, E. 2013. Integration of business process management and knowledge management: state of the art. Current research and future prospects. *Journal of Business Economics*.
- ☞ Salojärvi, H., Saarenketo, S., Puumalainen, K. 2013. How customer knowledge dissemination links to KAM. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- ☞ Salojärvi, H., Sainio, L. 2010. Customer knowledge processing and key account performance. *European Business Review*.
- ☞ Salojärvi, H.; Sainio, L.; Tarkiainen, A. 2010. Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*. 39 (2010) 1395–1402.
- ☞ Schmid, W.; Kern, E. 2013. Integration of business process management and knowledge management: state of the art. Current research and future prospects. *Journal of Business Economics*.
- ☞ Shields, J. 2007. Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies. *Cambridge University Press*.



## Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica

- ☞ Wengler,S.; Ehret, M.; Saab, S. 2006. Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs. *Industrial Marketing Management* 35 (2006) 103 – 112.
- ☞ Woodburn, D. 2008. Rewarding key account management. Cranfield University School of Management. *Key Account Management Best Practice Research Club*.
- ☞ Woodburn, D. 2006. Transitioning to key account management. Cranfield University School of Management. *Key Account Management Best Practice Research Club*.
- ☞ Workman Jr, J. P., Homburg , C., Jensen, O. 2003. *Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 31, No. 1, pg 3-21.

### *Referências retiradas da internet:*

- BSC - pdf  
[http://202.28.94.204/Dean/QA/web/doc/shair/bsc/Balanced%20score%20card\[1\].pdf](http://202.28.94.204/Dean/QA/web/doc/shair/bsc/Balanced%20score%20card[1].pdf)
- <http://www.jimcollins.com>
- <http://www.books24x7.com>
- <http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED>
- <http://www.x-rates.com/average/?from=USD&to=EUR&year=2011>

## **Definição de Objectivos para os *Key Account Managers* da Indústria Farmacêutica**