ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

SPORTS 4 LIFE – MAXIMIZAÇÃO DA COBERTURA TERRITORIAL BASEADA EM KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Sara Lopes Paulino Gomes Morais

Caso Pedagógico

Mestrado em Marketing

Orientador(a):

Professor Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Novembro de 2014

Agradecimentos

Ao ISCTE, onde cresci.

Ao Professor Pedro Ferreira, pelo desafio que me colocou, pela sua coordenação e pelo privilégio de poder ter desenvolvido esta temática consigo.

Aos meus colegas do Mestrado Executivo em Direcção Comercial, Paula Lopes, Miguel António Horta, Rodrigo Cardoso e Telma Baptista, pelo conhecimento pessoal e percurso académico.

À minha família e aos amigos que dela são parte, pela sua compreensão, motivação e partilha.

E um agradecimento especial: aos meus avós eternos Jacinto e Filomena, pais Carlos e Jacinta e irmão Carlos que, através do que construíram, me deram a oportunidade de fazer este caminho; ao Guilherme, pelo seu amor e presença; e às minhas sobrinhas Eva e Inês, pela sua luz.

Dedico esta tese aos meus pais e ao Guilherme.

Índice

Índice de Gráficos, Tabelas e Figuras iv

1 – Sumário 1

Abstract 2

2 – Caso 3

2.1 – Apresentação do Problema 3

2.2 – Análise Situacional 4

2.2.1 – Mercado de Desporto 4

2.2.1.1 – Sazonalidade e Tendências 4

2.2.1.2 – Segmentação de Produtos 6

2.2.1.3 – Canais de Distribuição 7

2.2.1.4 – Preço 8

2.2.1.5 – Comunicação 8

2.2.1.6 – Concorrência 9

2.2.1.7 – Processo de Decisão de Compra 10

2.2.2 – *Sports 4 Life Portugal* 12

2.2.2.1 – Empresa 12

2.2.2.2 – Organização Comercial 13

2.2.2.3 – Actividade dos *Sales Representatives* 14

2.2.2.4 – Análise da Carteira de Clientes 15

2.2.2.5 – Actual Cobertura Geográfica 18

2.2.3 – Análise *SWOT* 18

2.3 – Recapitulação do Problema 19
2.4 – Anexos 22
3 – Nota Pedagógica 28
3.1 – Públicos-alvo do Caso 28
3.2 – Objectivos Pedagógicos 28
3.3 – Revisão da Literatura 29
3.3.1 – Introdução 29
3.3.2 – Definição de Conceitos 31
3.3.2.1 – Cobertura Territorial 31
3.3.2.2 – *Key Account Management* 31
3.3.3 – Metodologia da Maximização da Cobertura Territorial com base em *KAM* 32
3.3.3.1 – Passo 1: Realização de Diagnóstico Situacional 32
3.3.3.2 – Passo 2: Definição de Objectivos 35
3.3.3.3 – Passo 3: Segmentação de Clientes 36
3.3.3.4 – Passo 4: Divisão de Territórios 41
3.3.3.5 – Passo 5: Atribuição de Papéis – O Capital Humano 42
3.3.3.6 – Passo 6: Controlo e Avaliação de Resultados 46
3.4 – Ferramentas de Análise 47
3.5 – Plano de Animação 49
3.6 – Questões de Animação 50
3.7 – Resolução 51
3.8 – Slides de Resolução 67
4 – Ilações do Caso para a Gestão 71
5 – Bibliografia 74

Índice de Gráficos, Tabelas e Figuras

Gráficos

Gráfico 1 – Mercado de Consumo de Artigos Desportivos por Ano Fiscal 4
Gráfico 2 – Peso x Evolução das Categorias de Desporto (estimativa 2014 vs 2013) 6

Tabelas

Tabela 1 – Peso, Evolução e Nº de Lojas por Canal de Venda (estimativa 2004) 7
Tabela 2 – Tipologia de Preço por Artigo de Desporto (estimativa 2004) 8
Tabela 3 – Quotas de Mercado em Valor (estimativa 2014) 10
Tabela 4 – Pontuação dos Factores de Atractividade dos Clientes 37
Tabela 5 – Pontuação dos Factores de Atractividade dos Fornecedores 38

Figuras

Figura 1 – Organigrama Comercial da *Sports 4 Life Portugal* em 2014 13
Figura 2 – Matriz *SWOT* da *Sports 4 Life Portugal*, Ano 2014 18
Figura 3 – Factores de Influência sobre a Força de Vendas 29
Figura 4 – Método *Clock-wise* da Maximização da Cobertura Territorial baseada em *KAM* 30
Figura 5 – Benefícios Associados à Abordagem *KAM* 32
Figura 6 – Matriz *SWOT* Dinâmica 33
Figura 7 – Matriz *BCG* 34
Figura 8 – Matriz *KAISM* 39
Figura 9 – Modelo de Liderança *Klepper* 44
Figura 10 – *KPI's* na Maximização da Cobertura Territorial com base em *KAM* 46

1 – Sumário

Este Projecto foca os principais passos inerentes à maximização da cobertura Comercial de um Território. Após um enquadramento contextual da temática, é proposta uma metodologia de suporte à Direcção Comercial com ferramentas de definição de prioridades estratégicas, abordagens a Clientes, cobertura de territórios, análise do papel dos actores ao longo do processo e enumeração de vários indicadores de *performance*.

A tese constrói-se sobre a apresentação do caso imaginário da *Sports 4 Life Portugal* – a sucursal de uma importante multinacional a operar no mercado de Desporto – que, após uma fase de reestruturação, vive o desafio de uma Estrutura Comercial com menos Vendedores para o mesmo número de Clientes. A resposta irá estar assente na abordagem *Key Account Management* e na teoria sobre a maximização da cobertura territorial.

Palavras-chave: Direcção Comercial; *Key Account Management*; Divisão Territorial; Cobertura Clientes; Produtividade Força de Vendas

JEL classification: D21; D46; L21; L22; L25; L81; L83; M12 ; M31; M52; M53; M54

Abstract

This project focuses on the main steps involved in the Commercial coverage maximization of a territory. After a contextual framework of the theme, a methodology is proposed to support the Sales Manager with strategic priority setting tools, approaches to Customers, territory coverage, analysis of the role of stakeholders throughout the process and enumeration of various performance indicators.

The thesis is built over the presentation of the imaginary case of Sports 4 Life Portugal – the branch of a major multinational operating in the Sporting Goods market – which, after a phase of restructuration, faces the challenge of a Commercial structure with less Sales Representatives for the same number of Customers. The answer will be based on the Key Account Management approach and on the territorial coverage maximization theory.

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

JEL classification: D21; D46; L21; L22; L25; L81; L83; M12 ; M31; M52; M53; M54

2 – Caso

2.1 – Apresentação do Problema

O presente caso estuda o processo de optimização da cobertura Comercial em território Português pela *Sports 4 Life*, uma multinacional produtora e distribuidora de artigos de Desporto. Trata-se de uma situação baseada em factos reais, contudo, o nome da empresa e outros dados foram alterados e adaptados a este caso, por forma a salvaguardar informações confidenciais.

A sucursal Portuguesa da *Sports 4 Life* conheceu uma reestruturação que levou ao *downsizing* do *headcount* no seu departamento Comercial. A mesma carteira de Clientes passou a ser gerida por um menor número de Vendedores num mercado extremamente dinâmico, onde a concorrência é agressiva e o relacionamento entre Vendedor e Cliente é decisivo para o sucesso das Vendas.

Com um novo ano fiscal a ter início dentro de dois meses, a Directora Comercial da *Sports 4 Life Portugal*, Vitória Guerreiro, recebeu da sede Europeia um objectivo de crescimento de 10%, que terá de comunicar à sua Equipa de Vendas na próxima reunião mensal. Os Vendedores continuam a viver a marca com paixão, mas receiam o futuro profissional devido à reestruturação ocorrida e ao desconhecimento da gestão de uma carteira de Clientes maior.

No ano que se encerra, o mercado de Desporto apresenta uma estimativa de crescimento em Portugal, embora pautado por vários acontecimentos que acentuam as diferenças entre clientes:

- Entrada em Portugal de grandes grupos de compra internacionais, com constantes e agressivas campanhas promocionais;
- Redução do valor de compras anual de pequenos clientes, em vários casos sendo este inferior ao mínimo necessário para serem revendedores das marcas de Desporto;
- Passagem de clientes para situações de litígio, devido à falta de pagamentos das compras.

Vitória Guerreiro detectou a necessidade de maximizar a cobertura Comercial da *Sports 4 Life Portugal*, estabelecendo prioridades de Clientes e respectivas abordagens através de uma estratégia de *Key Account Management*.

2.2 – Análise Situacional

2.2.1 – Mercado de Desporto

2.2.1.1 – Sazonalidade e Tendências

O mercado de consumo de artigos desportivos em Portugal está estimado em 150 milhões de Euros no ano fiscal de 2014, com uma taxa de crescimento prevista de 6%.

Cada trimestre corresponde a uma colecção ou estação do ano, sendo o Outono a de maior peso sobre as vendas anuais, bem como a que dá início à contagem do ano fiscal (Gráfico 1).

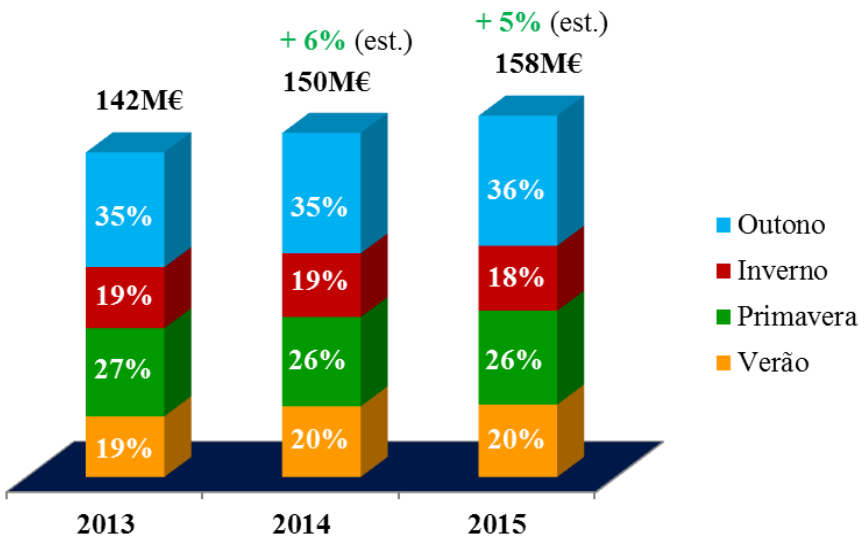


Gráfico 1 – Mercado de Consumo de Artigos Desportivos por Ano Fiscal

Trata-se de um mercado com uma forte componente sazonal, onde cada estação apresenta uma linha de consumo distinta e é influenciada por factores específicos, nomeadamente:

- Outono (de Julho a Setembro) – Regresso às Aulas e Trabalho, Início da Época de Futebol;
- Inverno (de Outubro a Dezembro) – Natal, Fim-de-Ano e Desportos de Inverno;
- Primavera (de Janeiro a Março) – Início de Ano e Páscoa;
- Verão (de Abril a Junho) – Praia, Férias, Retorno dos Emigrantes, Eventos Desportivos.

Esta sazonalidade pode ser ainda acentuada pela ocorrência ou não de eventos mundiais periódicos como os Jogos Olímpicos de Verão e de Inverno, os Campeonatos Mundiais e Europeus, essencialmente de Futebol e Basquetebol, ou de eventos locais como o *Portugal Open*, a Mini-maratona e Meia-maratona, a Corrida do Tejo, entre outras iniciativas organizadas.

O consumidor é cada vez mais abrangente e autodidacta, não tendo que ser um atleta de alta competição para treinar com regularidade. Uma das grandes tendências neste mercado é a prática de desportos ao ar livre, com a crescente adesão a modalidades como a Corrida, *Outdoor Fitness*, *Cycling* e *Surf*, muitas vezes em substituição da frequência de ginásios.

O Desporto tende a ser uma actividade social, seja pela prática em grupos organizados, pela partilha de momentos em aplicações e redes sociais, ou pelo convívio proporcionado por eventos desportivos de maior dimensão. A facilidade de acesso a informação fomenta um consumidor mais instruído e exigente, atento às novidades do mercado, às características técnicas dos artigos e ao que é considerado como moda.

Neste sentido, duas tendências sobressaem:

- No momento em que se dirige à loja, o consumidor já tem o processo de decisão de compra quase finalizado. No ponto de venda, a qualidade do atendimento, explicações técnicas que superem a informação obtida pré-visita ou a opinião do consumidor após a experimentação do artigo são factores conclusivos da compra;
- O desporto e a moda têm cada vez maior proximidade. Por um lado, o conceito de prática de desporto já não se resume apenas à utilização de um artigo que seja tecnicamente bom, sendo necessário que o *design* seja impactante. Por outro lado, o mercado de Desporto está polvilhado por diversos *influencers*, desde atletas, a músicos, actores, personalidades famosas, *bloggers*, a tribos sociais.

Para o ano fiscal de 2015, estima-se que o crescimento se contraia ligeiramente para 5%, em virtude de não ser ano de Jogos Olímpicos, de Campeonato Mundial de Futebol ou de Campeonato Europeu de Futebol.

2.2.1.2 – Segmentação de Produtos

De uma forma geral, os artigos desportivos agrupam-se em Categorias de Produto (gráfico 2), tendo em conta a finalidade a que se destinam:

- Futebol (competição e treino);
- Basquetebol (competição e treino);
- Corrida (competição e treino);
- *Cross-fit* (aulas de Ginásio, Ioga, Dança e *Outdoor Fitness*, excluindo Corrida);
- Moda (casual);
- Desportos Radicais (*Surf*, *Ski*, *Snowboard*, *Skateboard*, *Trail*, Escalada);
- Outros (*Cycling*, Ténis, *Golf*, Andebol, Futebol Americano, *Rugby*).

Três Categorias de Produto perfazem 77% do mercado, nomeadamente Moda (ou artigos de uso casual), a representar um terço do mercado e a crescer ao ritmo do mesmo e Futebol e Corrida, com crescimentos superiores aos do mercado.

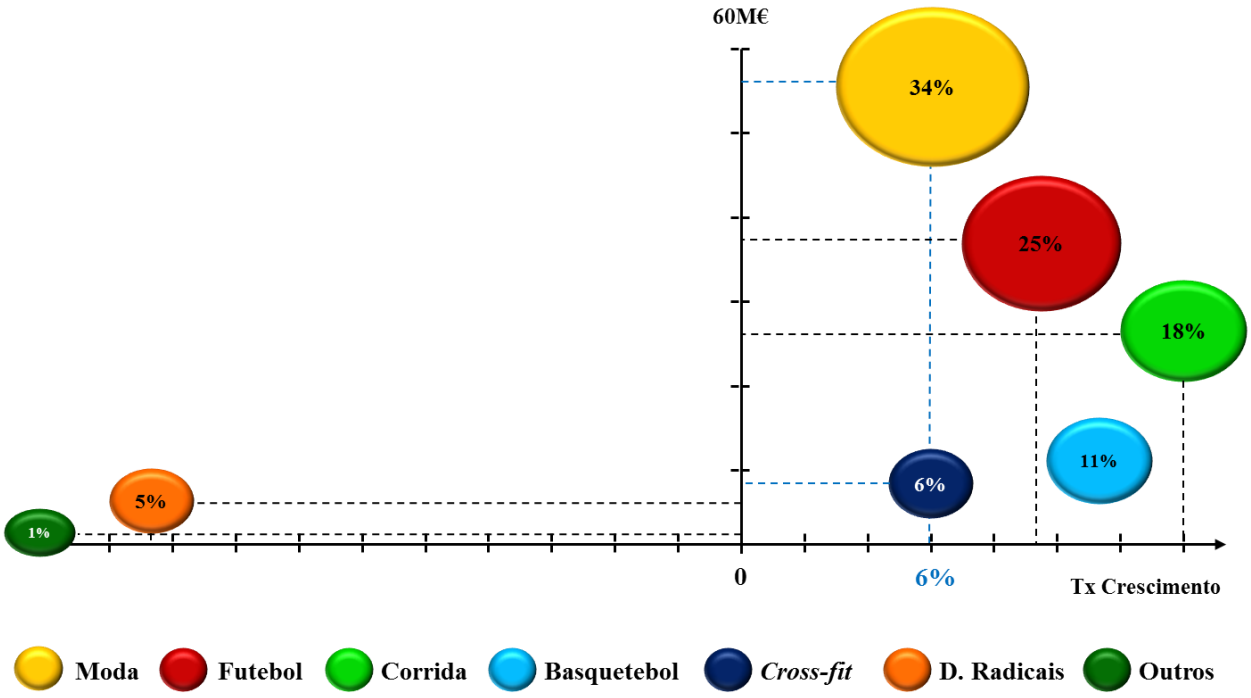


Gráfico 2 – Peso x Evolução das Categorias de Desporto (estimativa 2014 vs 2013)

Por sua vez, cada uma destas Categorias pode dividir-se por tipos de Produto, nomeadamente Calçado (70% do mercado total), Têxtil e Acessórios; e por Género/Idade, como seja Homem, Mulher e Criança, sendo que em Criança existem os escalões etários Juvenil, Infantil e Bebé.

As marcas consideram estes três níveis de segmentação – Categoria, Tipo de Produto e Género/Idade – e, de acordo com a estratégia definida, desenvolvem a oferta ou de uma forma generalista, cobrindo várias Categorias, ou tornando-se especialistas numa Categoria (Anexo I). Actualmente, existem lojas especializadas em Futebol, Corrida, Desportos Radicais e Moda.

2.2.1.3 – Canais de Distribuição

Os artigos de Desporto são comercializados em Portugal através de quatro canais (Tabela 1):

- **Especialistas** – venda directa das marcas a Clientes de carácter especializado, ou seja, onde uma Categoria é dominante ou única, com lojas de dimensão inferior a 500m^2;
- **Generalistas** – venda de mais do que uma Categoria de Produtos, ou directamente a Clientes com lojas de dimensão inferior a 500m^2; ou indirectamente, através de distribuidores autorizados, responsáveis por revender aos Clientes que não realizam um volume mínimo de facturação anual, necessário para comprar directamente às marcas;
- **Contas Nacionais** – venda a Cadeias de Retalho de grande escala, sedeadas em território Português, com mais de dez lojas de dimensão superior a 500m^2;
- **Lojas Próprias**, que representam e vendem em exclusivo uma determinada marca.

Canal de Venda	Peso	Var.	Nº Total de Lojas						
			Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total
Especialistas	22%	42%	48	38	14	9	11	0	120
Generalistas	34%	-10%	154	107	17	10	12	7	307
Contas Nacionais	30%	-10%	14	13	2	3	7	1	40
Lojas Próprias	14%	71%	8	4	0	2	2	0	16
		6%	**224**	**162**	**33**	**24**	**32**	**8**	**483**

Tabela 1 – Peso, Evolução e Nº de Lojas por Canal de Venda (estimativa 2004)

2.2.1.4 – Preço

A variável preço é determinante na compra de um artigo de Desporto, pelo valor aspiracional associado a cada marca. Quanto mais notoriedade tem a marca, maior o *status* inerente, maior o valor que o consumidor lhe atribui e está disposto a pagar por um dos seus artigos e maior a expectativa em relação à sua qualidade e durabilidade, sobretudo em Categorias mais técnicas, como Futebol ou Corrida. Podem definir-se três níveis de preço[1] (Tabela 2):

	CALÇADO	TÊXTIL	ACESSÓRIOS
NÍVEL 1: *PREMIUM*	> 120€	> 80€	> 50€
NÍVEL 2: *AVERAGE*	80€ - 120€	40€ - 80€	30€ - 50€
NÍVEL 3: *ENTRY*	< 80€	< 40€	< 30€

Tabela 2 – Tipologia de Preço por Artigo de Desporto (estimativa 2004)

2.2.1.5 – Comunicação

Uma parte considerável do orçamento das marcas destina-se à comunicação, pois é através dela que procuram reforçar o seu valor percebido, criar diferenciação e dar a conhecer constantes inovações e oportunidades de compra.

Os atletas patrocinados ou *assets* são uma componente fundamental na criação de valor aspiracional, construindo-se em seu redor um ideal de heroísmo, vitória e sucesso, que rapidamente cria identificação com o público e reverte a favor das marcas. São seleccionados para integrar diversas campanhas e para efeitos de *product placement* durante a prática da respectiva modalidade, por períodos de tempo contratados.

[1] Considera-se o tamanho de Adulto como referência para indicação do preço, excluindo-se os tamanhos de Criança.

A criação e patrocínio de eventos desportivos é também uma das opções das marcas, sobretudo quando pretendem comunicar o seu *expertise* numa determinada Categoria de Produtos.

Meios como a televisão, imprensa e *outdoors* estão geralmente associados às principais marcas, que procuram surpreender a audiência através de campanhas impactantes e disruptivas, em momentos de pré-época, realização de eventos desportivos ou lançamentos.

A vertente digital assume uma importância crescente, pela facilidade de acesso à *internet* por parte do consumidor, pela rapidez na propagação de informação através dos *new media*, pela excelente relação investimento *versus* eficácia e pela possibilidade de avaliação de resultados, conhecimento do *target* e interacção com o mesmo. A quase totalidade das marcas comunica através de *site* (que é também uma plataforma de vendas), *email*, *facebook, twitter* ou *instagram*, sendo que as lojas e os revendedores acompanham esta tendência.

Não menos relevante é a comunicação em ponto de venda, onde as marcas procuram assegurar que todo o imaginário construído nos demais meios corresponde à realidade que o consumidor vai encontrar. Por este motivo, a selecção de lojas cliente, a escolha de artigos para cada tipologia de loja, o *timing* de entrega de produto, a organização e disposição de produto por Categorias e silos, a reposição de artigos, a disposição da montra, a implementação de campanhas promocionais e o atendimento são chave.

2.2.1.6 – Concorrência

O mercado de Desporto em Portugal encontra-se polvilhado por inúmeras marcas, quer de fornecedor como marcas próprias de revendedores.

Porém, aproximadamente 80% do mercado reparte-se entre duas marcas, a *Sports 4 Life* e a concorrente *Hyperform*. Estas marcas apresentam quotas relativamente próximas em algumas Categorias (Tabela 3) e surpreendem constantemente os consumidores através de lançamentos e fortes campanhas de comunicação, com a presença dos respectivos atletas patrocinados.

	Moda	Futebol	Corrida	Basquetebol	Cross-fit	D.Radicais	Outros	Total
Sports 4 Life	47%	47%	41%	61%	22%	9%	5%	44%
Hyperform	42%	48%	37%	37%	20%	3%	5%	38%
Outras Marcas	11%	5%	22%	3%	58%	88%	90%	18%

Tabela 3 – Quotas de Mercado em Valor (estimativa 2014)

A *Hyperform* pertence a uma multinacional de grande dimensão, que actua em Portugal há cerca de 20 anos e dispõe de uma equipa de quatro *Sales Representatives* (um por Canal), liderados por um Director de Vendas. Conta com três Lojas Próprias e tem como estratégia Comercial o foco nas Contas Nacionais e uma maior taxa de visitação da Região de Lisboa (Anexo II).

Devido à atractividade do mercado, as Contas Nacionais lançaram recentemente marcas próprias, que têm vindo a retirar espaço de loja às marcas de fornecedor, a reduzir o preço médio de mercado dos artigos e a ocupar algum protagonismo em folhetos e campanhas promocionais.

De referir ainda que existem vários grupos internacionais de retalho organizado com lojas em Portugal[2]; contudo, a negociação e compras são realizadas com as marcas através da central, directamente no país onde os grupos se encontram sedeados. Devido à grande dimensão do seu volume de facturação a nível internacional, conseguem retirar mais-valias inerentes a uma economia de escala, tais como promoções sobre artigos-chave, rapidez na reposição de *stock* e uma forte componente de comunicação em loja e em alguns *media*. Beneficiam também de algumas regalias das marcas, como por exemplo a venda exclusiva de artigos em cada estação.

2.2.1.7 – Processo de Decisão de Compra

Trimestralmente, a maioria dos Clientes visita as instalações das marcas para conhecer a nova colecção, levando cerca de uma semana a colocar os respectivos pedidos por Categoria. A antecedência das compras pode chegar aos seis meses prévios à entrega, para respeitar os *timings* de planeamento e produção das marcas. Tal envolve uma grande componente de risco para os

[2] Para o contexto do presente Caso Pedagógico, assume-se que a facturação destes grupos internacionais, emergentes em Portugal, não se encontra incluída nos valores de mercado apresentados.

Clientes, tendo em conta que no período de seis meses as tendências de mercado podem conhecer alterações, que dispõem de limites de cancelamento impostos pelas marcas e que a facilidade de reposição de artigos (compras para entrega imediata) é difícil em grandes quantidades e nos artigos mais comerciais.

A acrescentar a este desafio, uma só marca pode apresentar por colecção, ou seja em cada três meses, um sortido composto por vários milhares de artigos. O processo de compra é, assim, uma fase crucial, onde são chave os seguintes factores:

- Relação entre o Vendedor da marca e o Comprador de loja/central de compras – o papel do Vendedor assemelha-se ao de um consultor de vendas, que recomenda os produtos mais adequados a cada Cliente, cruzando objectivos da marca e necessidades do Cliente. Quanto melhor for a relação entre Vendedor e Cliente, mais influência a marca tem sobre os artigos que chegam ao consumidor final. A apresentação de cada colecção, a rápida resolução de questões e a frequência de visitas ao Cliente influem positivamente na relação;
- *Sell Out*/Margem – na escolha do sortido de cada colecção, o Cliente necessita ter um conjunto de artigos-chave em correctas quantidades, cuja procura de mercado vai garantir a rotação de *stock* necessária e um *turnover* positivo;
- Imagem – como forma de diferenciação no mercado (e não necessariamente de volume), o Cliente valoriza também a notoriedade da marca e artigos que primem pela inovação.

Por sua vez, para o consumidor final, existe um conjunto de características que são determinantes na escolha de um artigo de Desporto e do preço que está disposto a pagar pelo mesmo. Estes factores são igualmente tidos em conta pelos Compradores e centrais de compra, no momento de selecção dos artigos para as suas lojas:

- Identificação com a marca, reforçada através das estratégias de comunicação – a assinatura e mensagem subliminar, os *assets* que a representam, mediatismo e eventos onde está presente;
- Características técnicas do produto, como a inovação, o conforto e durabilidade;
- Experiência de compra em loja, desde o ambiente criado pela marca em ponto de venda ao atendimento, aconselhamento e explicações técnicas dos funcionários.

2.2.2 – *Sports 4 Life Portugal*

2.2.2.1 – Empresa

A *Sports 4 Life* é uma multinacional norte-americana com mais de 40 anos de experiência na produção e comercialização de artigos de Desporto. Encontra-se presente em todos os continentes, em mais de 160 países, emprega cerca de 40.000 trabalhadores e é líder mundial de mercado. Cada continente apresenta uma gestão local, sob as *guiding lines* internacionais da marca *Sports 4 Life*.

A missão da empresa consiste em tornar o Desporto acessível a todas as pessoas e, como tal, dispõe de um *portfolio* que cobre todas as Categorias de Produto. Com uma forte componente de responsabilidade social, encontra-se associada a inúmeras causas na luta pela Igualdade dos Direitos Humanos e inspira os seus trabalhadores a viver uma cultura de diversidade e multidisciplinariedade, sempre pautada pela emoção do Desporto.

A *Sports 4 Life* opera em Portugal há 25 anos, com escritórios na área de Lisboa e reporte directo à Sede Europeia. Recentemente conheceu uma reestruturação no seu Departamento de Vendas, fruto da política de expansão da empresa.

Por um lado, a adopção de novas tecnologias libertou a área de Vendas de múltiplas tarefas e simplificou outras; por outro lado, uma Carteira de Clientes sobredimensionada levou a querer concentrar recursos nas contas estrategicamente mais relevantes.

A empresa aposta na formação e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, promovendo regularmente oportunidades de recrutamento interno para desempenho de novas funções, no país da nacionalidade do colaborador ou no estrangeiro.

Com a reorganização, a subsidiária Portuguesa possibilitou a carreira internacional dos recursos que saíram e consagrou a primeira fase do alinhamento com as directrizes definidas pela Sede Europeia. A segunda fase irá consistir na revisão da Carteira de Clientes, adaptando-a à actual Equipa de Vendas.

2.2.2.2 – Organização Comercial

A nova Estrutura Comercial da *Sports 4 Life Portugal* foi optimizada de dez para seis *Sales Representatives (Sales Reps)*, com reporte directo à Directora Comercial, Vitória Guerreiro. A organização da estrutura é pautada pelos seguintes vértices:

- Conhecimento de cada Cliente – compradores, histórico de actividade, artigos *best sellers*, lojas, saúde financeira, *timings* de entrega de produto, necessidades de reposição;
- Conhecimento de cada Categoria de Produtos – tendências, estratégia da marca, alinhamento internacional, *key styles* da colecção e construção de sortido por tipologia de cliente;
- Qualidade da relação que o Vendedor estabelece com o Cliente.

Neste sentido, o critério de organização é misto, baseado numa orientação por tipo de Cliente e por Categoria de Produto:

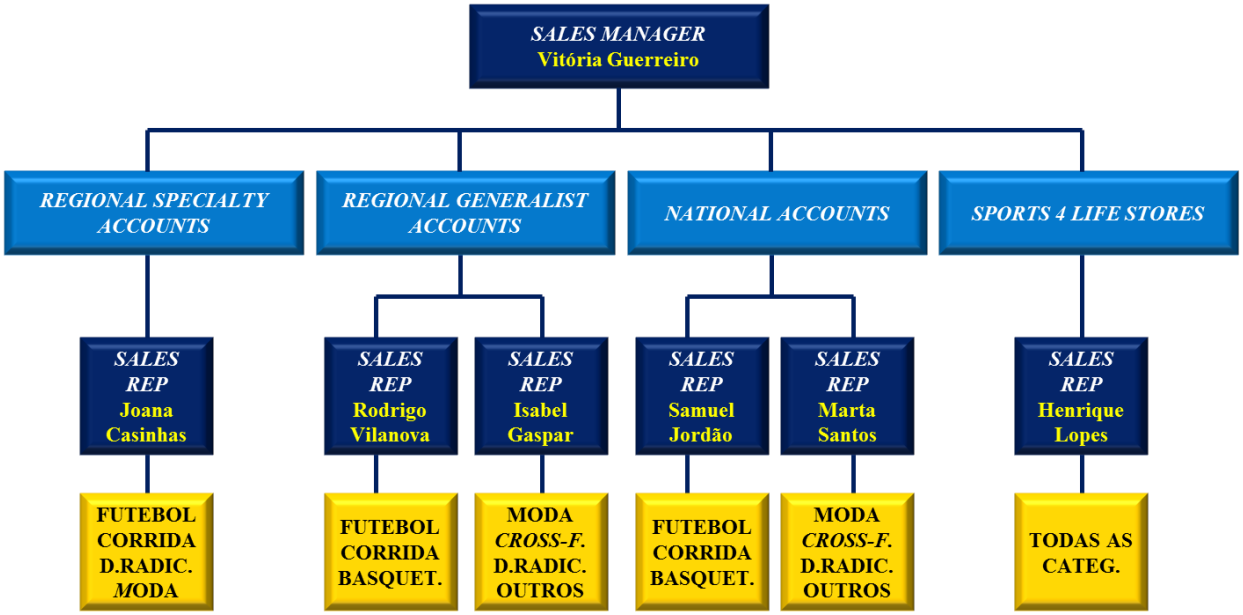


Figura 1 – Organigrama Comercial da *Sports 4 Life Portugal* em 2014

Previamente à reestruturação, existia um grupo de Clientes designado por *Net Accounts*, onde se incluíam contas tanto de carácter Generalista como Especialista, com um valor de facturação anual inferior a 25.000€. As suas compras são realizadas através de uma plataforma autorizada

de *e-business* e não são regulares, quer pela periodicidade (não compram em todas as estações do ano), quer pelo valor por colecção.

Dos quatro recursos que deixaram a Estrutura Comercial em Portugal para desenvolver a sua carreira em funções internacionais:

- 1 *Sales Rep* encontrava-se alocado à gestão das *Net Accounts*. Estes Clientes irão agora repartir-se entre os Vendedores das *Specialty* e das *Generalist Accounts*, consoante respeitem apenas a uma ou a mais Categorias de Produto;
- 1 *Sales Rep* pertencia à equipa das *Regional Generalist Accounts*;
- 2 *Sales Rep* integravam a equipa das *National Accounts*.

2.2.2.3 – Actividade dos *Sales Representatives*

Cada *Sales Rep* assume a responsabilidade sobre as Vendas das suas Categorias de Produto, assegurando o cumprimento dos objectivos quantitativos e qualitativos da marca no ano fiscal, de acordo com os Clientes que lhe estão atribuídos. Tal envolve duas componentes (Anexo III):

A – Estratégica: Planeamento e Avaliação de Vendas

- Construção e desenvolvimento de *Account Plans* Anuais por Cliente, assegurando:
  - *Forecast* de Vendas por família de artigos em cada uma das Categorias;
  - Planeamento e selecção do sortido que contribui para uma experiência de consumo diferenciada em ponto de venda;
  - Reunião, apresentação e negociação com o decisor de compra de cada Cliente;
- Reunião de Vendas Trimestral Europeia, onde assiste à apresentação da colecção e das linhas estratégicas da marca, dando os seus primeiros *inputs* sobre o sortido a apresentar;
- Reunião de Vendas Mensal com a Direcção Comercial;
- Preparação de *reports* internos semanais, com *tracking* de Vendas versus *Forecast*, analisando a posição da marca *Sports 4 Life* e detectando oportunidades de crescimento;

B – Operacional: Execução de Vendas, Visitas e Tarefas Administrativas

- Visitação permanente de Clientes a nível nacional, com a finalidade de construir uma relação sólida e de confiança com decisores de compras e *influencers*, de validar as actividades da marca em loja e de monitorizar as acções da concorrência;
- Recepção do sortido de amostras e montagem de *showrooms* nas instalações da *Sports 4 Life Portugal*, onde é feita a apresentação da colecção aos Clientes;
- Gestão operativa da compra de cada Cliente, assegurando:
  - *Follow-up* de pedidos – recepção em sistema, controlo de artigos que possam não se confirmar na colecção, *shipping* e entrega no *timing* correcto;
  - *Interface* entre o departamento de *Customer Service* e as Contas Cliente;
- Apresentação de despesas.

2.2.2.4 – Análise da Carteira de Clientes

A subsidiária portuguesa da *Sports 4 Life* marca a sua presença no mercado através de 145 Contas Cliente, com distintas naturezas, incluindo oito Lojas Próprias geridas em regime de *franchising* (Anexo IV).

A – *Regional Specialty Accounts*

Estas Contas contemplam 75 Clientes com lojas de âmbito local, situadas numa ou mais regiões, cuja compra de sortido se encontra especializada numa Categoria; ou seja, a totalidade de artigos dessa Categoria representa mais de 75% do total das compras realizadas. Destes 75 clientes, 51 são *Net Accounts* que, fruto da reestruturação ocorrida, integram a carteira comercial da *Sales Representative* Joana Casinhas a partir de 2015. O seu valor de facturação já está considerado em 2014, para base de comparação com os objectivos do próximo ano (Anexos V e VI).

As *Specialty Accounts* perfazem 21% da facturação da empresa e apresentam um ritmo de crescimento no ano fiscal de 2014 estimado em 59%. Tal reflecte a tendência de especialização do mercado, uma resposta dos Clientes locais ao poder e pressão exercidos pelos grupos

internacionais que entram em Portugal com estratégias promocionais agressivas em produtos massificados. Um Cliente Especialista aposta na diferenciação através de um sortido *premium* em Futebol, Corrida, Desportos Radicais ou Moda, proporcionando um atendimento personalizado e uma experiência de compra marcante, num espaço criativo e arrojado, com decoração minimal.

As lojas estão geralmente localizadas em ruas históricas e carismáticas de uma região e, em alguns Clientes de maior dimensão, de igual modo em centros comerciais de referência.

B – *Regional Generalist Accounts*

Neste grupo estão integrados alguns dos mais antigos Clientes e lojas de Desporto em Portugal, que perfazem um terço da facturação da carteira de Clientes da empresa. Em várias situações, trata-se de um negócio familiar, que vai passando de geração em geração.

De um modo geral, o cabaz de compras concentra-se em artigos *entry* e *average price*, cobrindo várias Categorias. No entanto, os Clientes que mais crescem têm adoptado soluções de diferenciação, elevando o seu sortido de compra em artigos-chave, com elevada procura de mercado, particularmente em Futebol, Corrida e Moda.

Os Clientes mais tradicionais, que não arriscam a expansão, não seguem a inovação, não apostam na formação técnica dos empregados e que permanecem com a mesma decoração de loja ao longo dos anos têm-se mostrado mais afectados pela competitividade de mercado e, em algumas situações, enfrentam dificuldades de pagamento ou chegam inclusivamente a fechar o seu negócio por inviabilidade financeira.

Os *Sales Representatives* Rodrigo Vilanova e Isabel Gaspar permanecem após a saída do seu colega de equipa para Espanha, ficando com a gestão de 16 Clientes Directos e 2 Distribuidores responsáveis pelos Clientes de facturação inferior ao mínimo imposto pela *Sports 4 Life*. Adicionalmente, herdam também 42 *Net Accounts*, ficando deste modo com um total de 60 Clientes (Anexos VII e VIII).

C – *National Accounts*

A *Sports 4 Life* fornece 2 Contas Nacionais, a *X-Line Sports* e a Alma do Desporto que, no seu conjunto, representam 24% da facturação da empresa (Anexos IX e X).

A sua estratégia é focada nas vertentes de preço e promoção, em competição directa com os grupos internacionais emergentes em Portugal. A compra concentra-se nos artigos de primeiro preço das Categorias e, numa base mensal, é seleccionado um conjunto de silhuetas-chave para a aplicação de descontos, destaques em loja e comunicação em folhetos nacionais. O atendimento personalizado em loja é muitas vezes inexistente e, dada a elevada rotação de colaboradores, o investimento da *Sports 4 Life* em acções de formação técnica tem um retorno muito baixo.

Samuel Jordão e Marta Santos repartem entre si a responsabilidade de Vendas às *National Accounts*, tendo acumulado Categorias após a saída dos dois colegas deste grupo de Clientes para posições internacionais. À sua frente têm o desafio de dinamizar os resultados, procurando dar maior dinamismo em 2015 a um negócio com uma estimativa de fecho de 2014 *flat*.

D – *Sports 4 Life Stores*

As Lojas Próprias da *Sports 4 Life* representam 22% da sua facturação e são um ícone da posição de liderança e inovação da empresa no mercado. Encontram-se localizadas nos principais centros populacionais e caracterizam-se por uma gestão local, realizada por cada franchisado, sob as directrizes globais da marca *Sports 4 Life*. A venda é feita directamente a cada responsável de loja e a selecção do sortido tem como objectivo reforçar a imagem da marca, garantir o maior destaque possível às inovações de produto e proporcionar uma experiência de consumo única.

A facturação das Lojas Próprias tem registado um elevado crescimento, estando previsto o fecho de 2014 com o dobro da facturação do ano anterior (Anexo XI). Este facto deve-se não só à valorização da marca, que se consolida como líder, como também ao trabalho desempenhado pelo *Sales Representative* Henrique Lopes, responsável pelo canal no último ano e meio. Os valores de confiança e proximidade que conseguiu construir com os franchisados, assim como o profundo conhecimento que tem da marca, produtos e funcionamento de loja (onde iniciou a sua carreira na empresa há três anos), são mais-valias que rapidamente geraram resultados.

2.2.2.5 – Actual Cobertura Geográfica

À semelhança da sua concorrente *Hyperform*, a *Sports 4 Life* cobre actualmente todos os Clientes do mercado Português, directamente através da Equipa de Vendas e indirectamente através dos dois Distribuidores autorizados, Alfa e Beta, que trabalham ambas as marcas e apresentam uma taxa de cobertura mensal de 100% na rede de Clientes mais pequenos que lhes está destinada.

As diferenças de cobertura geográfica entre as marcas encontram-se nos Clientes Directos, onde a maior ou menor taxa de visitação mensal pode ser determinante. Actualmente, os *Sales Reps Sports 4 Life* cobrem apenas 41% do universo de lojas de Clientes Directos (Anexo XII), sendo esta uma área de melhoria que a Direcção Comercial terá em conta para 2015.

2.2.3 – Análise *SWOT*

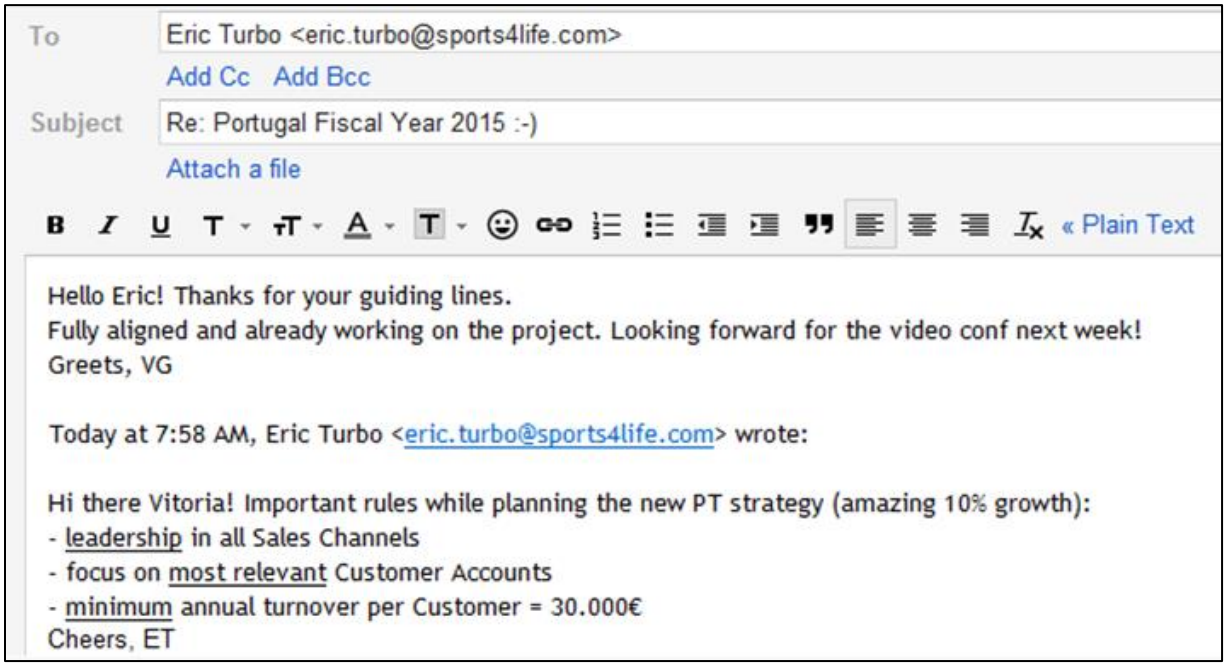
Para a preparação da nova estratégia comercial da *Sports 4 Life* em Portugal, Vitória Guerreiro começa por sintetizar os pontos mais relevantes num diagnóstico situacional, o primeiro passo do seu processo de análise à Carteira de Clientes da empresa:

Figura 2 – Matriz *SWOT* da *Sports 4 Life Portugal*, Ano 2014

2.3 – Recapitulação do Problema

Vitória Guerreiro, Directora Comercial da *Sports 4 Life Portugal*, prepara uma proposta de maximização da cobertura Territorial da empresa, tendo em conta a redução da equipa de *Sales Representatives* de dez para seis elementos.

Perante uma carteira de 145 clientes, organizados em quatro distintos Canais de Venda, recebeu da sede Europeia um objectivo de crescimento de 10% para o ano fiscal de 2015, reforçado através de um *email* com as seguintes directrizes:


To Eric Turbo <eric.turbo@sports4life.com>
Add Cc Add Bcc
Subject Re: Portugal Fiscal Year 2015 :-)
Attach a file
« Plain Text

Hello Eric! Thanks for your guiding lines.
Fully aligned and already working on the project. Looking forward for the video conf next week!
Greets, VG

Today at 7:58 AM, Eric Turbo <eric.turbo@sports4life.com> wrote:

Hi there Vitoria! Important rules while planning the new PT strategy (amazing 10% growth):
- leadership in all Sales Channels
- focus on most relevant Customer Accounts
- minimum annual turnover per Customer = 30.000€
Cheers, ET

Tendo em conta os seguintes rácios, calculados através de uma análise de históricos:

- Em Clientes Directos, 1 visita/mês a todas as lojas resulta em +10% Vendas anuais;
- Em Distribuidores, 1 reunião/mês resulta em +10% Vendas anuais.

bem como os *insights* que adquiriu através da leitura do caso, imagine-se no lugar de Vitória Guerreiro e responda às questões que a seguir se apresentam.

QUESTÃO 1

Após a realização do diagnóstico situacional da empresa sob uma perspectiva comercial, Vitória Guerreiro inicia uma análise mais detalhada aos Canais de Venda.

1.1 – Construa e interprete a Matriz BCG dos quatro Canais de Venda da *Sports 4 Life Portugal*.

1.2 – De acordo com a leitura do caso, as conclusões obtidas na fase de Diagnóstico e as directrizes da Sede Europeia, identifique os principais objectivos quantitativos e qualitativos associados à Maximização da Cobertura Territorial da *Sports 4 Life*.

QUESTÃO 2

Perante a directriz de se focar nas Contas mais relevantes, Vitória Guerreiro avança para o passo seguinte: a Segmentação da Carteira de Clientes da *Sports 4 Life*.

2.1 – Indique quais os critérios de segmentação (máximo de três) que melhor se adequam à realidade da empresa, justificando a sua resposta.

2.2 – De acordo com os critérios apresentados, utilize a Matriz *KAISM* para classificar os Clientes da *Sports 4 Life* e identificar segmentos-tipo.

QUESTÃO 3

A inclusão das *Net Accounts* nas *Regional Specialist Accounts* e nas *Regional Generalist Accounts* acentuou a necessidade da revisão destas duas Carteiras de Cientes.

Trace uma proposta de *In & Out*'s de Clientes, justificando quais manteria e quais passaria para distribuidor.

QUESTÃO 4

A *performance* da *Sports 4 Life* é claramente distinta entre as duas *National Accounts*, a *X-Line Sports* e a Alma do Desporto. Tal requer medidas imediatas, tendo em conta o objectivo de ganho de quota definido para este Canal. Refira qual a estratégia que adoptaria para cada uma das Contas em termos de:

- Sortido Recomendado;
- Investimentos Contratuais a negociar com as Centrais de Compra para o ano de 2015.

QUESTÃO 5

Com base nas conclusões obtidas nas questões anteriores e tendo em conta os objectivos da *Sports 4 Life* definidos para 2015, qual o *workload* total (operacional + estratégico) que Vitória Guerreiro deve propor à sua Equipa, por Canal de Venda?

QUESTÃO 6

Vitória Guerreiro está prestes a terminar a sua apresentação. Ao fazer uma pausa para café, revê mentalmente todos os pontos e sente-se confiante para reunir com a sua Equipa de Vendas.

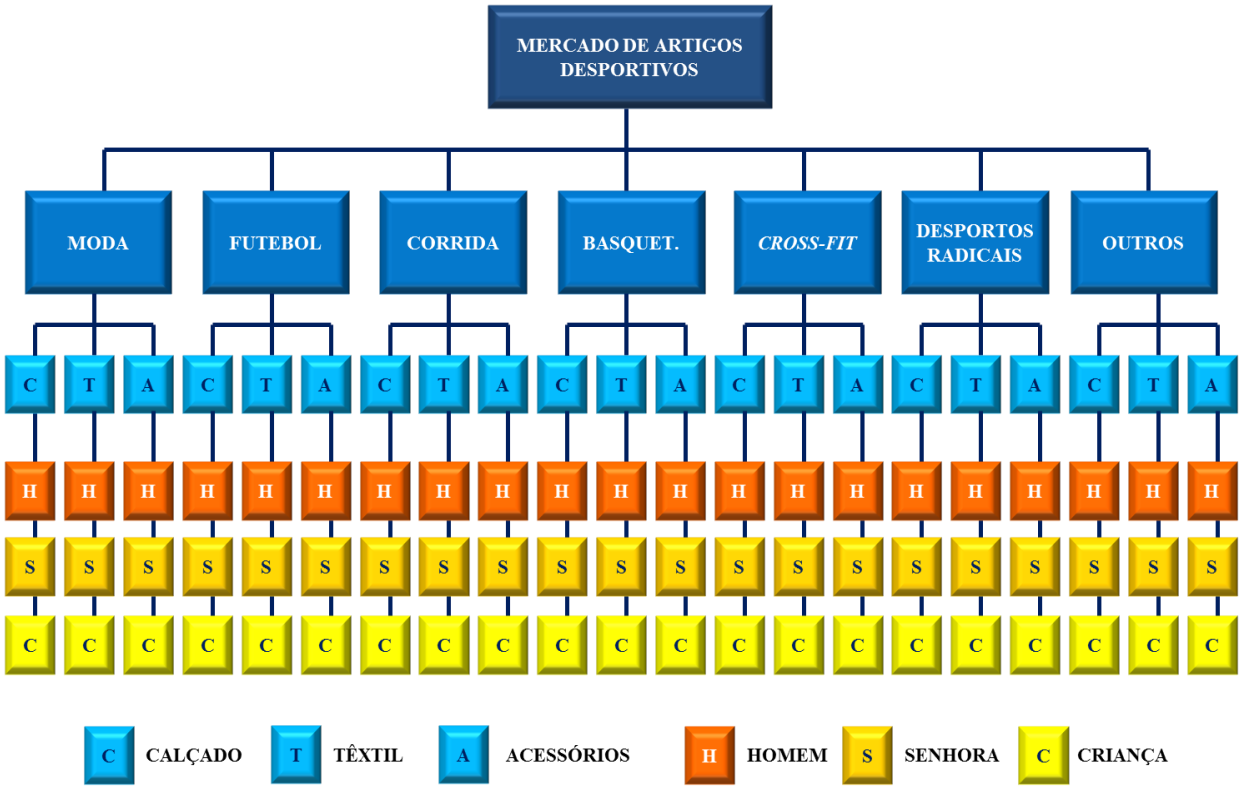
6.1 – O *Sales Rep* Henrique Lopes encontra Vitória Guerreiro a sós e comunica-lhe que foi convidado para uma nova função na *Sports 4 Life* em Itália, sendo necessário um novo recrutamento para a sua posição em Portugal. Indique três pontos a ter em conta no plano de integração e formação que a Directora Comercial deve preparar para a nova pessoa.

6.2 – De acordo com o Modelo de Liderança de *Klepper*, qual a abordagem que Vitória Guerreiro deve ter ao longo do próximo ano com os Vendedores? Justifique.

6.3 – Refira três *Key Performance Indicators* quantitativos e três qualitativos que a Directora Comercial deve considerar na Avaliação e Controlo da nova estratégia.

2.4 – Anexos

Anexo I – Segmentação do Mercado de Artigos de Desporto, Ano 2014



Anexo II – Cobertura Geográfica *Hyperform*, por Canal de Venda (estimativa 2014)

Canal de Venda	Cobertura de Lojas de Clientes Directos/Mês						
	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total
Especialistas	50%	30%	10%	10%	10%	0%	31%
Generalistas	50%	30%	20%	20%	20%	0%	34%
Contas Nacionais	100%	70%	50%	50%	50%	0%	73%
Lojas Próprias	100%	30%	0%	0%	0%	0%	58%
	80%	**64%**	**59%**	**51%**	**60%**	**0%**	**66%**

Anexo III – Alocação de Tempo dos *Sales Reps Sports 4 Life*, por Canal de Venda (2014)

	Componente Estratégica	Componente Operacional
Regional Specialty Accounts	35%	65%
Regional Generalist Accounts	35%	65%
National Accounts	50%	50%
Sports 4 Life Stores	30%	70%

Nota: a visitação de Clientes representa 80% da componente operacional

Anexo IV – Evolução da Facturação da *Sports 4 Life Portugal* por Canal de Venda[3]

	2013			2014 (estimativa)			
	€	Peso	QMR	€	Peso	Var.	QMR
Regional Specialty Accounts	8.600.000	17%	1,23	13.700.000	21%	59%	1,14
Regional Generalist Accounts	18.900.000	37%	0,95	21.700.000	33%	15%	1,14
National Accounts	15.800.000	31%	0,90	15.900.000	24%	1%	0,83
Sports 4 Life Stores	7.600.000	15%	1,52	14.100.000	22%	86%	1,88
50.900.000		**1,03**	**65.400.000**		**28%**	**1,14**

[3] QMR refere-se à Quota de Mercado Relativa da *Sports 4 Life* face ao seu principal concorrente, *Hyperform*.

Anexo V – Dados de Negócio *Sports 4 Life* nas *Regional Specialty Accounts*[4]

Conta Cliente	Categoria	Facturação em €			Nº Lojas (2014)						Atractividade
		2013	2014 (est.)	Var.	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Total	*Sports 4 Life*
On Top	D.Radicais	500.000	560.000	12%	1	1	-	1	1	4	8
Magic Feet	Futebol	1.750.000	2.100.000	20%	2	1	-	-	-	3	8
Desporto Rei	Futebol	Abertura: 2014	1.825.000	-	-	1	-	-	-	1	10
Bola nos Pés	Futebol	280.000	236.000	-16%	-	1	-	-	-	1	6
Best Run	Corrida	2.230.000	2.520.000	13%	1	1	-	-	-	2	10
Despertar	Moda	120.000	1.500.000	1150%	1	1	-	1	-	3	10
In Line	Moda	980.000	1.200.000	22%	2	2	-	-	1	5	8
Pink	Moda	825.000	940.000	14%	4	-	-	-	1	5	10
Trends	Moda	710.000	826.000	16%	1	-	-	2	1	4	10
Roupa Nova	Moda	530.000	800.000	51%	1	2	1	1	-	5	10
Casualmente	Moda	250.000	200.000	-20%	-	1	1	-	-	2	6
Mar-e-Sol	Moda	180.000	175.000	-3%	-	-	-	-	1	1	8
Must Have	Moda	75.000	164.000	119%	1	1	-	-	-	2	10
D-Frente	Moda	Abertura: 2014	150.000	-	1	-	-	1	-	2	8
Fashionable	Moda	Sem compras	85.000	-	1	-	0	-	0	1	4
Memória	Moda	Sem compras	56.000	-	-	-	1	-	-	1	4
Fora da Caixa	Moda	24.000	52.000	117%	1	-	-	-	1	2	8
Soft	Moda	Sem compras	49.000	-	1	0	-	-	-	1	6
Lima-Limão	Moda	55.000	Sem compras	-	-	1	1	0	-	2	4
Des-Arranja	Moda	23.000	31.000	35%	-	0	1	-	-	1	8
All Over	Moda	24.000	25.000	4%	-	-	-	-	1	1	8
Spot	Moda	18.000	22.000	22%	1	-	-	-	-	1	8
Casa dos Trapos	Moda	16.000	15.000	-6%	1	-	-	-	-	1	6
The Look	Moda	10.000	12.000	20%	-	1	-	-	-	1	8
Net Accounts (51)	Moda	Alocação: 2014	157.000	-	28	24	9	3	4	68	5
		8.100.000	**13.140.000**	**62%**	**48**	**38**	**14**	**9**	**11**	**120**	

Abertura de Lojas Fecho de Lojas

Anexo VI – *Regional Specialty Accounts* com alertas do Departamento Financeiro (2014)

Conta Cliente	Observações do Departamento Financeiro
Desporto Rei	Limite de crédito excedido
Bola nos Pés	Pagamentos em atraso
Best Run	Limite de crédito excedido
Despertar	Limite de crédito excedido
Roupa Nova	Limite de crédito excedido
Fashionable	Pagamentos em atraso
Memória	Pagamentos em atraso
Soft	Pagamentos em atraso
Lima-Limão	Pagamentos em atraso
Casa dos Trapos	Pagamentos em atraso
The Look	Pagamentos em atraso

[4] Atractividade *Sports 4 Life* refere-se à valorização da empresa pelo Cliente, numa pontuação de 1 (mínimo) a 10.

Anexo VII – Dados de Negócio *Sports 4 Life* nas *Regional Generalist Accounts*

Conta Cliente	Categoria						Facturação em €			Nº Lojas (2014)							Atractividade
	F	C	B	M	CF	DR	2013	2014	Var.	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total	*Sports 4 Life*
Distribuidor Alfa	x	x	x	x	x	x	4.800.000	5.100.000	6%	64	41	9	2	4	3	123	10
Distribuidor Beta	x	x	x	x	x	x	2.950.000	2.700.000	-8%	42	34	-	-	2	-	78	6
Adrenalina	x	x	x	x	x	x	2.100.000	2.980.000	42%	4	5	-	1	-	-	10	10
Sports Mania	x	x	-	x	x	x	2.200.000	2.500.000	14%	8	1	-	-	-	-	9	10
Pro-Galáxia	x	x	x	x	x	x	1.650.000	2.300.000	39%	3	2	-	1	1	-	7	10
Mundo Fitness	x	x	-	-	x	-	1.950.000	1.800.000	-8%	-	4	2	1	-	-	7	8
Other Side	x	x	x	x	x	-	650.000	1.200.000	85%	-	2	-	2	-	-	4	8
Sem Limite	-	x	-	x	x	x	800.000	750.000	-6%	3	0	-	-	1	-	4	6
Marcação	x	x	x	x	x	-	400.000	500.000	25%	-	2	1	-	-	-	3	8
Primeira Volta	x	x	-	-	x	-	480.000	430.000	-10%	3	-	1	-	-	-	4	8
Penalty	x	-	-	x	-	-	410.000	360.000	-12%	2	-	-	1	-	-	3	6
Pés de Sonho	x	x	-	-	x	-	230.000	220.000	-4%	3	-	-	-	-	-	3	8
O Mais Rápido	-	x	-	x	x	-	90.000	82.000	-9%	-	-	-	-	2	-	2	6
Novo Recorde	-	x	x	-	x	-	82.000	Sem Compras	-	-	-	-	1	-	-	1	6
Maria Albertina	x	x	-	x	-	-	43.000	55.000	28%	1	-	-	-	-	-	1	8
Somos Desporto	x	x	x	x	x	x	41.000	42.000	2%	-	-	-	-	-	4	4	8
Tio Sousa	x	-	-	-	x	-	Sem Compras	16.000	-	-	-	-	1	-	-	1	4
Meta à Vista	x	x	-	x	x	-	24.000	15.000	-38%	-	-	1	-	-	-	1	6
Net Accounts (42)	x	x	-	x	x	-	Alocação: 2014	650.000	-	21	16	3	-	2	-	42	5
							18.900.000	**21.700.000**	**15%**	**154**	**107**	**17**	**10**	**12**	**7**	**307**	

Abertura de Lojas Fecho de Lojas

Anexo VIII – *Regional Generalist Accounts* com alertas do Departamento Financeiro (2014)

Conta Cliente	Observações do Departamento Financeiro
Distribuidor Alfa	Limite de crédito excedido
Distribuidor Beta	Pagamentos em atraso
Adrenalina	Limite de crédito excedido
Sports Mania	Limite de crédito excedido
Pro-Galáxia	Limite de crédito excedido
Other Side	Pagamentos em atraso
Sem Limite	Pagamentos em atraso
Marcação	Pagamentos em atraso
Primeira Volta	Pagamentos em atraso
Penalty	Pagamentos em atraso
Pés de Sonho	Pagamentos em atraso
O Mais Rápido	Pagamentos em atraso
Novo Recorde	Pagamentos em atraso
Tio Sousa	Pagamentos em atraso
Meta à Vista	Pagamentos em atraso

Anexo IX – Dados de Negócio *Sports 4 Life* nas *National Accounts*

Conta Cliente	Categoria						Facturação em €			Nº Lojas (2014)							Atractividade
	F	C	B	M	CF	DR	2013	2014	Var.	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total	*Sports 4 Life*
X-Line Sports	x	x	x	x	x	x	7.200.000	9.500.000	32%	8	6	2	3	4	1	24	8
Alma do Desporto	x	x	-	x	-	-	8.600.000	6.400.000	-26%	6	7	-	-	3	-	16	5
							15.800.000	**15.900.000**	**1%**	**14**	**13**	**2**	**3**	**7**	**1**	**40**	

Abertura de Lojas Fecho de Lojas

Anexo X – Investimentos Contratuais negociados em 2014 com as *National Accounts*[5]

	X-Line Sports	Alma do Desporto
Artigos com Desconto	8%	20%
Topos e Ilhas	5%	5%
Folhetos Nacionais	3%	1%
Comunicação em TV	2%	0,5%
Gestão de Categorias	5%	0%
Formação Técnica em Loja	0,5%	0%
Reposição	0,5%	0,5%
Entregas Centralizadas	1%	0%
	25%	**27%**

Anexo XI – Dados de Negócio das Lojas *Sports 4 Life Portugal*[6]

Loja (2014)	Categoria						Facturação em €			Relação com o Franchisado	Atractividade *Sports 4 Life*
	F	C	B	M	CF	DR	2013	2014	Var.		
Lisboa 1	x	x	x	x	x	x	1.400.000	2.500.000	79%	10	10
Lisboa 2	x	x	x	x	x	x	1.250.000	2.200.000	76%	10	10
Lisboa 3	x	x	x	x	x	x	1.050.000	1.900.000	81%	9	10
Lisboa 4	x	x	x	x	x	x	Abertura: 2014	1.000.000	-	8	10
Porto 1	x	x	x	x	x	x	1.500.000	2.400.000	60%	10	10
Porto 2	x	x	x	x	x	x	1.100.000	1.900.000	73%	9	10
Centro	x	x	x	x	x	x	800.000	1.400.000	75%	9	10
Sul	x	x	-	x	-	-	500.000	800.000	60%	6	10
							7.600.000	**14.100.000**	**86%**		

[5] Os investimentos são negociados no Contrato Geral de Fornecimento, no início de cada ano fiscal, correspondendo a uma percentagem da facturação anual da Conta Cliente.
[6] A Relação com o Franchisado está pontuada de 1 (valor mínimo) a 10.

Anexo XII – Cobertura Geográfica de Clientes Directos *Sports 4 Life*, por Canal (2014)*

Canal de Venda	Cobertura de Lojas de Clientes Directos/Mês						
	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total
Especialistas	50%	30%	20%	30%	20%	0%	35%
Generalistas	45%	30%	10%	40%	30%	0%	34%
Contas Nacionais	70%	40%	20%	40%	40%	30%	49%
Lojas Próprias	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%
	55%	**36%**	**16%**	**40%**	**34%**	**6%**	**41%**

*Pressupostos

- As *Net Accounts* não requerem visitação física
- Os Distribuidores encontram-se sedeados em Lisboa, a cerca de 20 minutos da *Sports 4 Life*, sendo que uma reunião com o Alfa dura 2 horas e com o Beta cerca de 1 hora
- Um mês corresponde a 22 dias úteis de trabalho
- Cada dia tem 7 horas úteis de trabalho (8h em total, contudo, 1h para pausa de almoço)
- Indicação de Tempos de Visita a Clientes Directos, por Canal e Região, em minutos:

Reg. Specialty Acc.	**Lisboa**	**Porto**	**Norte**	**Centro**	**Sul**	**Ilhas**
Distância entre Lojas	30	30	30	30	30	0
Duração da Visita	40	40	40	40	40	0
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	0

Reg. Generalist Acc.	**Lisboa**	**Porto**	**Norte**	**Centro**	**Sul**	**Ilhas**
Distância entre Lojas	20	20	20	20	20	20
Duração da Visita	20	20	20	20	20	20
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480

National Accounts	**Lisboa**	**Porto**	**Norte**	**Centro**	**Sul**	**Ilhas**
Distância entre Lojas	15	15	20	20	20	20
Duração da Visita	40	40	30	30	30	30
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480

Sports 4 Life Stores	**Lisboa**	**Porto**	**Norte**	**Centro**	**Sul**	**Ilhas**
Distância entre Lojas	20	20	20	20	20	20
Duração da Visita	60	60	60	60	60	60
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480

3 – Nota Pedagógica

3.1 – Públicos-alvo do Caso

O Caso Pedagógico que se apresenta é destinado aos seguintes públicos:

- Alunos dos graus académicos de Licenciatura, Pós-Graduação ou Mestrado, nas disciplinas de Direcção Comercial, *Key Account Management* ou Gestão da Força de Vendas;
- Profissionais da Área Comercial, no desempenho de funções de Gestão de Vendas ou Gestão de Clientes, como sejam as de *Sales Manager*, *Key Account Manager* e *Sales Representative*.

3.2 – Objectivos Pedagógicos

A apresentação, interpretação e resolução deste Caso Pedagógico visa, junto dos públicos-alvo:

- Analisar uma situação de *downsizing* na estrutura Comercial de uma empresa, realidade frequente nos dias correntes, face à exigência do crescimento em facturação e margens, da optimização do relacionamento com Clientes e da maximização da cobertura territorial;
- Dotar o público-alvo de conhecimentos teóricos e práticos, que lhe permitam oportunamente construir e aplicar uma metodologia de resolução adequada à sua realidade académica ou profissional, em termos de:
  - Segmentação de clientes, de acordo com os critérios de valorização estabelecidos;
  - Gestão-tipo a desenvolver por grupo de Contas Cliente;
  - Inclusão versus exclusão de Contas de uma Carteira Comercial;
  - Articulação de variáveis de um contrato com uma Conta de grande dimensão;
  - Planeamento do sortido mais adequado a uma Conta Cliente;
  - Cálculo da taxa de visitação de Clientes e respectivas lojas;
  - Aferição do grau de envolvimento da Direcção Comercial na abordagem definida;
  - Selecção dos principais indicadores de desempenho, para avaliação de resultados.

3.3 – Revisão da Literatura

3.3.1 – Introdução

Num cenário de elevada intensidade concorrencial, com a crescente pressão de um consumidor informado, exigente e moldado por um sem número de influências via personalidades, grupos de referência e redes sociais, os gestores de empresas estão conscientes que, paralelamente à construção da identidade e notoriedade de uma marca e a assertivos investimentos em estratégias *pull*, são requisitos fundamentais a selecção, protecção e retenção dos seus Clientes na criação do valor da empresa junto dos accionistas (*Capon*, 2001).

Esta evidência acentua-se em mercados dinâmicos, pautados pela constante inovação e guerrilha entre marcas, onde um Cliente lida com uma elevada componente de risco pela antecedência das compras *versus* entregas e pela rapidez de evolução das tendências de consumo; assim como em mercados expansionistas onde tão rapidamente emergem grandes Grupos de Compra com forte poder negocial (*Ryals, L. J.* e *Rogers, B.*, 2007), como se assiste à proliferação de pequenos Clientes. Procurando reforçar a sua competitividade, as empresas inovam tecnologicamente, optimizando o investimento com a minimização de outros custos de produção e de venda, que envolve o *downsizing* de Equipas e uma rigorosa selecção de Fornecedores e Clientes.

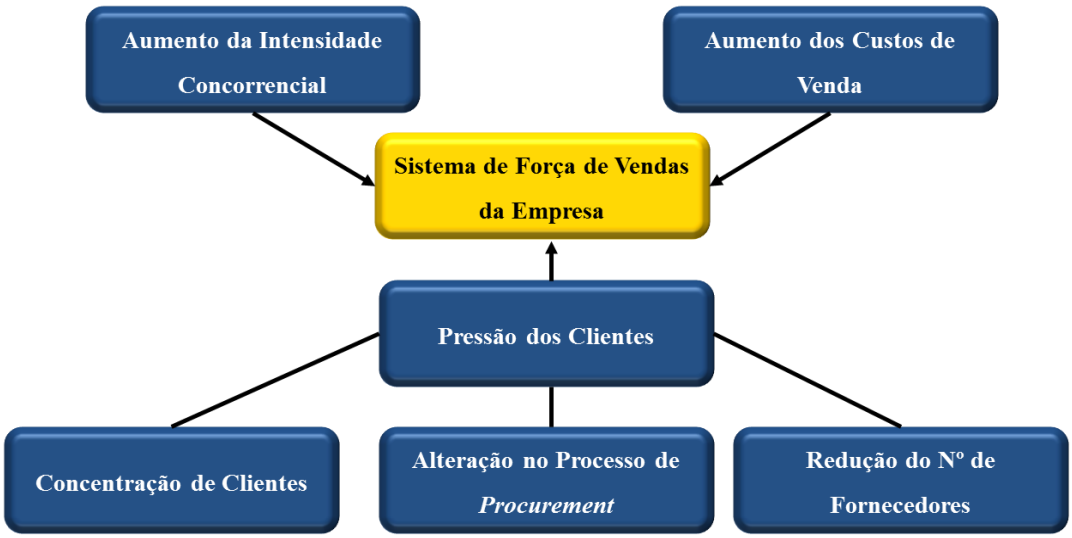


Figura 3 – Factores de Influência sobre a Força de Vendas

A Figura 3 demonstra como os factores referidos geram transformações ao longo de toda a cadeia de valor, colocando novos desafios e oportunidades à Força de Vendas (*Capon*, 2001).

Tendo em conta a pressão de crescimento em facturação e margens, surge a necessidade de uma rápida adaptação e resposta, desenvolvendo novas estratégias que permitam alcançar o máximo número possível de consumidores, através dos Clientes estrategicamente relevantes, com a estrutura e recursos mais adequados (*Zoltners et al*, 2005).

É exactamente neste contexto que a maximização da cobertura comercial de um Território, tendo subjacente uma abordagem de *Key Account Management*, constitui uma forte vantagem competitiva que catapultará a empresa para uma posição de sucesso no mercado onde actua.

Seguidamente, são abordados os principais conceitos inerentes a esta estratégia e é apresentada uma metodologia que, com base em autores como *Cheverton* (2012), *Lindon et al* (2011), *Jobber* e *Lancaster* (2009), ou Justino (2007), deverá integrar as seguintes etapas (Figura 4):

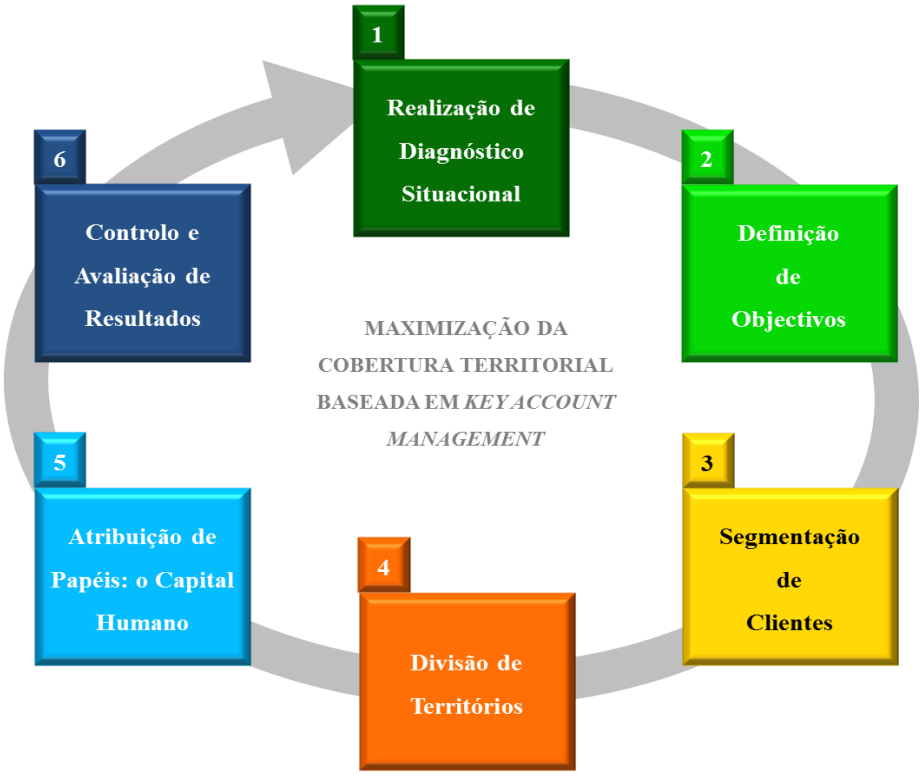


Figura 4 – Método *Clock-wise* da Maximização da Cobertura Territorial baseada em *KAM*

3.3.2 – Definição de Conceitos

3.3.2.1 – Cobertura Territorial

Pode definir-se Território de Vendas como o conjunto de actuais e potenciais Clientes de uma empresa, sob a responsabilidade de um Vendedor ou Equipa de Vendas, numa área geográfica específica (Justino, 2007). Para *Zoltners, A. A.* e *Sinha, P.* (2005), maximizar a cobertura Comercial de um Território significa, assim, optimizar os recursos da empresa, humanos e materiais, por forma a garantir o cumprimento dos objectivos de Vendas definidos para cada conjunto de Clientes. Um bom desenho de territórios permite maior rigor na gestão, avaliação e controlo da Força de Vendas; maiores níveis de motivação dos Vendedores; aumento dos ganhos de rentabilidade; bem como maior envolvimento entre Vendedores e Clientes, de modo a atingir boas *performances*, mais-valia que ganha ainda maior dimensão em mercados onde este relacionamento é chave no processo de decisão de compra (*Jobber* e *Lancaster*, 2009).

3.3.2.2 – *Key Account Management*

Se um Cliente representa «um investimento realizado pela empresa no seu próprio futuro», a abordagem *Key Account Management* (*KAM*) está relacionada com «a gestão e medição do retorno destes investimentos», ou seja, com a «gestão do futuro da empresa» (*Cheverton*, 2012). Tal envolve uma profunda análise e entendimento do negócio do Cliente, dos seus desafios e das oportunidades onde a empresa possa construir uma diferenciação positiva, bem como a adopção de uma estratégia *win-win*, com a criação de propostas de valor focadas no Cliente, que atribuam à empresa um estatuto de Fornecedor-chave (*McDonald* e *Rogers*, 1998). A abordagem *KAM* deve equilibrar: **oportunidades de mercado**, que permitam à empresa activar vantagens competitivas e identificar os Clientes parceiros; **objectivos de negócio**, que clarifiquem o tipo de negócio e relacionamento a construir com os Clientes, numa base de longo prazo; e **recursos disponíveis**, através da gestão de uma equipa multifuncional (Vendas, *Marketing*, Inovação, Compras, Produção, Logística e Finanças), com papéis claramente definidos (*Gounaris* e *Tzempelikos*, 2012).

Ryals, L. J. e *Holt, S.* (2007) referem um conjunto de valiosos benefícios associados à aplicação desta abordagem na estratégia Comercial, entre os quais se salientam (Figura 5):

PARA O FORNECEDOR	PARA O CLIENTE
Melhor compreensão dos objectivos e necessidades do Cliente	Relacionamento de longevidade, com respectivas mais-valias
Conquista de estatuto de Fornecedor-chave, possibilitando: - elevar custos de mudança - reforçar competitividade via sinergias criadas com o Cliente	*One-stop shopping*, através de: - um único ponto de contacto (*Key Account Manager*) - ampliação de benefícios, por ser Cliente estratégico
Maior capacidade de gestão de relacionamentos complexos	Posição competitiva reforçada, com novas propostas de valor
Melhor alocação de recursos, numa "única voz" de empresa	Entrega garantida quando a produção do Fornecedor é curta

Figura 5 – Benefícios Associados à Abordagem *KAM*

Cada empresa é uma realidade única, devendo por isso definir a abordagem à sua dimensão e revê-la periodicamente, tendo em conta o mercado onde actua, os objectivos definidos para o seu negócio, o potencial e as limitações dos recursos disponíveis (materiais e humanos), a gestão das apostas certas nos Clientes certos e os benefícios obtidos (*Capon*, 2001).

3.3.3 – Metodologia da Maximização da Cobertura Territorial com base em *KAM*

3.3.3.1 – Passo 1: Realização de Diagnóstico Situacional

Cheverton (2012) refere que as empresas actuam num contexto de «cadeias de oportunidade», cuja dinâmica deve ser analisada no sentido de detectar as oportunidades de negócio mais relevantes para a sua proposta de valor e para os ganhos a obter.

É esta análise que constitui o primeiro passo da metodologia e que, de acordo com autores como *Lindon et al* (2011), ou *Ryals, L. J.* e *Rogers, B.* (2007), deverá permitir um conhecimento profundo sobre as seguintes variáveis:

- A nível externo**, Meio Envolvente** (demográfico, social, económico, político, legal, tecnológico e ambiental); **Mercado** (dimensão, tendências, segmentação, evolução de preços, ciclo de vida); **Consumidores, Clientes e Distribuidores** (características; processo de decisão de compra; canais e políticas de distribuição, peso no mercado); e **Concorrência** (*players*, dimensão, quotas de mercado, objectivos, posicionamento e linhas estratégicas);
- A nível interno, ***Performance* da Empresa** (evolução recente sobre Vendas, desempenho nos canais de distribuição, quotas de mercado, penetração dos produtos, análise de custos e rentabilidade); **Notoriedade e Imagem da Marca** (junto dos públicos-alvo); e **Força de Vendas** (objectivos, estratégia, dimensão, estrutura, rotas e benefícios).

A – Matriz *SWOT* Dinâmica

Os pontos anteriores podem agrupar-se de forma «resumida e descomplicada», *Jobber* e *Lancaster* (2009), em Forças e Fraquezas da empresa e Oportunidades e Ameaças de mercado, na Matriz *SWOT* (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*).

O cruzamento destas quatro valências origina a *SWOT* Dinâmica[7], que permite apurar as primeiras orientações estratégicas e constitui uma excelente ferramenta de gestão, aplicável em qualquer situação de tomada de decisão (Figura 6):

Factores Internos / Factores Externos	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
OPORTUNIDADES (O)	**Estratégias SO** Explorar Oportunidades com vantagens competitivas	**Estratégias WO** Ultrapassar Fraquezas para beneficiar de Oportunidades
AMEAÇAS (A)	**Estratégias ST** Contornar Ameaças, utilizando Forças	**Estratégias WT** Evitar Ameaças, minimizando Fraquezas

Figura 6 – Matriz *SWOT* Dinâmica

[7] *Brextons: The Business Report Exchange, Sales & Marketing Whitepaper*, http://www.brextons.com.

B – Matriz *BCG*

Em mercados de elevada dinâmica e competitividade, a Matriz *Boston Consulting Group* (*BCG*), ou Matriz Crescimento-Quota revela-se útil, permitindo visualizar a atractividade do mercado e a posição competitiva da empresa em unidades estratégicas de negócio, *Kotler* e *Keller* (2011) que, numa perspectiva Comercial, podem por exemplo referir-se a Canais de Venda. A matriz dimensiona duas variáveis: no eixo vertical, a **taxa de crescimento anual (TC)** do mercado ou unidade de negócio e, no eixo horizontal, a **quota de mercado relativa da empresa (QMR)** face ao principal concorrente. A análise pode ser realizada em valor ou volume, considerando-se:

TC = [Vendas da Empresa no Ano X : Vendas da Empresa no Ano X-1] – 1 * 100 (1)

sendo que a taxa de crescimento do mercado (TCm) é o valor que divide o eixo ao meio;

QMR = Vendas da Empresa no Ano X : Vendas do Principal Concorrente no Ano X (2)

em que o número inteiro 1 é considerado o meio do eixo.

Cada unidade de negócio representa-se por um círculo de dimensão proporcional ao respectivo valor ou volume de Vendas e posiciona-se na matriz, intersectando as duas variáveis dimensionais, conforme demonstrado na Figura 7:

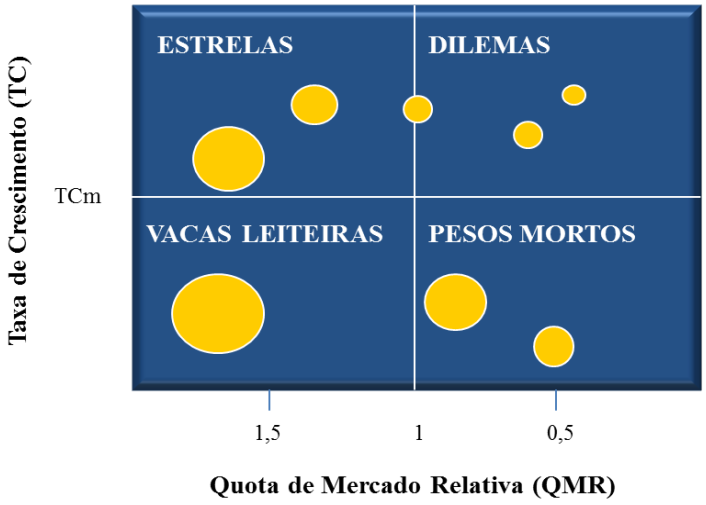


Figura 7 – Matriz *BCG*

O quadrante da matriz onde se situa a unidade identifica a sua natureza: ***Dilemas***, negócios de elevado crescimento e pequena quota de mercado; ***Estrelas***, negócios com uma posição líder e elevado crescimento; ***Vacas Leiteiras***, negócios de grande volume e evolução inferior à taxa de mercado; e ***Pesos Mortos***, pequenos negócios de evolução fraca ou negativa.

Daqui podem retirar-se importantes *inputs* estratégicos para passos posteriores da metodologia: **Construir**, para Dilemas com potencial a tornar-se Estrelas, via ganhos em quota de mercado; **Manter**, preservando a quota, geralmente em unidades estáveis nos quadrantes de Estrelas ou de Vacas Leiteiras; **Desenvolver**, em situações com grandes investimentos na geração de *cash flow*, podendo estar posicionadas nos quadrantes Dilemas, Pesos Mortos ou Vacas Leiteiras; ou **Desinvestir**, com eventual saída do mercado, em posicionamentos nos quadrantes Pesos Mortos ou Dilemas com comprometimento de lucros (*Kotler* e *Keller*, 2011; *Lindon et al*, 2011).

3.3.3.2 – Passo 2: Definição de Objectivos

No seguimento do diagnóstico situacional e das conclusões obtidas, o segundo passo consiste em traçar os objectivos inerentes à cobertura Territorial. A definição de objectivos consciencializa a Equipa relativamente à direcção a seguir, reforça o seu envolvimento na estratégia e permite construir indicadores de *performance*, que mais tarde facilitam o seguimento e avaliação de resultados (*Lindon et al*, 2011). Como tal, os objectivos devem ser *S.M.A.R.T* (*Doran*, 1981):

- *S* – Específicos (*Specific*): formulados de forma clara e precisa;
- *M* – Mensuráveis (*Measurable*): passíveis de ser medidos, geridos e analisados;
- *A* – Atingíveis (*Achievable*): realisticamente alcançáveis;
- *R* – Relevantes (*Relevant*): orientados para resultados significantes para o negócio;
- *T* – Temporizáveis (*Time-bound*): referentes a um período de tempo específico.

Autores como *Jobber* e *Lancaster*, (2009) ou Justino (2001), consideram fundamentalmente dois critérios de relevo na fixação de objectivos da cobertura Territorial:

A – Potencial de Vendas

Considera a estimativa do máximo de valor ou volume de Vendas que uma empresa pode obter em cada Território, formando Territórios de Vendas com semelhante potencial de mercado:

Potencial de Vendas = Quota de Mercado * Mercado Potencial (3)

Este valor pode ser influenciado por factores específicos de cada Território, como o número de Clientes, a sua saúde financeira, dados sociodemográficos ou hábitos de consumo da região.

B – *Workload*

Baseia-se na estimativa da carga de trabalho (CgT) que permite optimizar a Cobertura Territorial e alcançar um dado valor ou volume de Vendas, assumindo cargas idênticas entre Territórios.

Workload = CgT em Escritório + CgT em Rua * Nº de Visitas * Duração Média da Visita (4)

O dimensionamento da carga de trabalho deve considerar o número de Clientes, a cadência de visitas e o tempo necessário em reuniões, passagem em lojas, monitorização de acções da marca e da concorrência e rotas definidas segundo a dimensão geográfica do Território (Justino, 2001).

Os objectivos devem ser revistos periodicamente, tendo em conta a necessidade de adaptação da estratégia a novas condições em termos de Território, de contribuição estratégica dos Clientes ou de estrutura Comercial. Aberturas e fecho de Clientes; actividades da Concorrência; variação inesperada de Vendas, quebrando a equidade entre Territórios; cruzamento de rotas entre Vendedores; ou alterações na dimensão da Equipa de Vendas são alguns exemplos de situações que podem justificar a redefinição de objectivos (*Jobber* e *Lancaster*, 2009).

3.3.3.3 – Passo 3: Segmentação de Clientes

Na terceira fase da metodologia, são aplicados os princípios de *Key Account Management* na análise da Carteira de Clientes, segmentando-a e construindo estratégias de abordagem.

Segmentar pode definir-se como a constituição de *clusters* de Clientes, de acordo com as suas especificidades de compra, atitudes e comportamentos (*Cheverton*, 2012). A abordagem *KAM* vai fornecer informação essencial para a optimização da cobertura Territorial, permitindo classificar Clientes, ter em conta as diferenças ao nível da sua relevância estratégica e promover a construção de um relacionamento entre Vendedor e Cliente focado no longo prazo e não somente no fecho da venda seguinte (*Tzempelikos, N.*, 2013). Ou seja, irá permitir identificar onde e como direccionar as apostas da empresa para alcançar os objectivos definidos no Passo 2.

Cheverton (2012) propõe uma ferramenta de segmentação de Clientes, a **Matriz *KAISM*** (*Key Account Identification and Selection Matrix*), que permite o cruzamento entre duas dimensões:

(i) Atractividade do Cliente

É reflectida no eixo vertical da matriz, baseando-se em factores como, a título de exemplo, *sell in*, *sell out* e margens, actuais e potenciais; coerência com a estratégia da empresa; número de lojas; notoriedade no mercado; *performance* da concorrência; segurança financeira; poder de compra; ou identificação cultural (*Capon*, 2001). O ideal será considerar não mais que seis factores, por forma a manter o foco da análise (*Cheverton*, 2012). Em cada Cliente, os factores são pontuados de um a dez, sendo que, quanto mais alta for a pontuação, melhor a classificação. Através da Tabela 4, é possível demonstrar a forma de cálculo, onde:

		Atractividade do Cliente						
Cliente		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Total
1								a)
2								a)
3								a)
4								a)
…								a)
Total								b)

Tabela 4 – Pontuação dos Factores de Atractividade dos Clientes

a) Pontuação Total do Cliente X = Soma de Factores do Cliente X (5)

b) Pontuação Total da Atractividade = Soma das Pontuações Totais dos Clientes (6)

Por sua vez, é calculada a Atractividade média, cujo valor determinará o meio do eixo vertical:

c) Média da Atractividade = b) : Número de Clientes (7)

(ii) Atractividade do Fornecedor

É dimensionada no eixo horizontal da matriz, segundo os objectivos da empresa e o seu posicionamento junto do Cliente, por exemplo, a nível de preço; serviço; qualidade; rapidez de resposta; inovação; investimento no mercado; capacidade produtiva; sustentabilidade a longo prazo; ou relacionamento (*Cheverton*, 2012).

De igual modo nesta situação, seis será o número ideal de factores a considerar, podendo diferir entre Clientes, mas sempre espelhando as suas necessidades e as valências em função das quais a empresa será comparada às suas concorrentes. São, por isso, factores de atractividade relativa, sendo-lhes ser atribuído um peso de acordo com a sua relevância para o Cliente. O cálculo é realizado conforme demonstrado na Tabela 5:

Cliente: _____							
Atractividade do Fornecedor							
Factores de Atractividade Relativa		Peso %	Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3	…
1			c)	c)	c)	c)	c)
2			c)	c)	c)	c)	c)
3			c)	c)	c)	c)	c)
4			c)	c)	c)	c)	c)
5			c)	c)	c)	c)	c)
6			c)	c)	c)	c)	c)
Total		(100)%	d)	d)	d)	d)	d)

Tabela 5 – Pontuação dos Factores de Atractividade dos Fornecedores

Deve ser construída uma tabela por Cliente e dada uma pontuação de 1 a 10, em cada factor, para a empresa e para os seus concorrentes, sendo que quanto maior for a pontuação, melhor a empresa responde às necessidades do Cliente. Posteriormente, apuram-se:

c) Atractividade Relativa do Fornecedor = Peso em % do Factor * Pontuação atribuída (8)

d) Pontuação Total do Fornecedor = Soma dos c) do Fornecedor (9)

Após a informação obtida nas duas tabelas anteriores, é possível erguer a Matriz *KAISM* e posicionar cada Cliente no respectivo quadrante, fazendo-lhe corresponder um *cluster* (Figura 8) e a prioridade estratégica a ter em conta na planificação da cobertura Territorial:

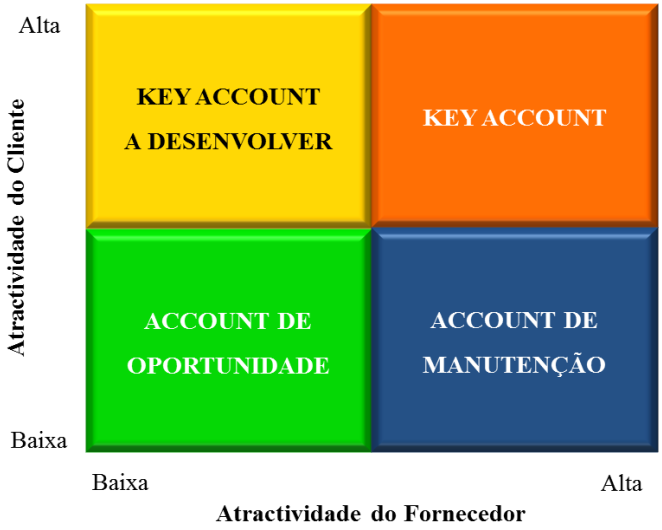


Figura 8 – Matriz *KAISM*

A – *Key Account*

Para *McDonald, M.* e *Rogers, B.* (1998), uma *Key Account* caracteriza-se por ser de importância estratégica e efeito significativo para a empresa ou unidade de negócio. Este é o quadrante da «atracção mútua» (*Cheverton*, 2012), onde se posicionam as *Key Accounts* críticas para o sucesso da empresa e que também lhe atribuem mais valor do que a outras empresas concorrentes. Regra geral, correspondem a Clientes de elevada contribuição para as Vendas e margens, que adoptam inovações de produto e são autênticos parceiros de negócio.

Neste sentido, a empresa deve orientar os seus recursos para a criação de valor junto destes Clientes e para a gestão de um relacionamento a longo prazo, o que envolve maior dedicação de tempo; cobertura de lojas; constante partilha de informação; e uma considerável fatia do orçamento anual aplicada em investimentos contractuais, envolvendo tanto acções gerais como programas de Vendas *tailor made* – por exemplo, exclusividade de produtos, campanhas promocionais, comunicação específica, ou acções de formação junto dos funcionários de loja.

B – *Key Account* a Desenvolver

Neste quadrante encontram-se posicionados Clientes que são estratégicos para a empresa, mas que por algum motivo não a valorizam reciprocamente, favorecendo a concorrência. Na opinião de *Cheverton* (2012), a empresa poderia claramente beneficiar com o seu crescimento potencial nas *Key Accounts* a Desenvolver, se melhorasse «a forma como é percepcionada» pelas mesmas.

Tal envolve um grande investimento de recursos, em níveis semelhantes aos dos que foram referidos no ponto A, tornando-se essencial apurar previamente se estes Clientes têm de facto potencial para migrar para o quadrante das *Key Accounts*, ou se permanecerão inconvertíveis.

C – *Account* de Manutenção

Neste ponto enquadram-se os Clientes que atribuem elevado valor à empresa e que provavelmente têm sido leais ao longo de vários anos de relacionamento, mas que para a empresa não são considerados estratégicos. Geralmente representam uma grande parte da carteira Comercial em termos de número de Clientes, contribuem com pequenos valores de Vendas, libertam margens pequenas e exigem tempo e recursos desproporcionalmente maiores.

É considerada a «classificação mais difícil» (*Cheverton*, 2012), dado que a decisão aconselhada é libertar deste grupo investimentos em tempo e recursos, sem comprometer a saúde do relacionamento já construído, e aplicá-los em Clientes estratégicos. É relevante definir quais as contas estáveis numa zona de maturidade, cuja manutenção pode perdurar durante anos, e quais as que se encontram em declínio, resultando num desinvestimento progressivo. A cobertura Territorial deve considerar estes princípios, ajustando o desenho de Territórios em conformidade.

D – *Account* de Oportunidade

Este quadrante inclui Clientes a quem a empresa oportunisticamente recorre, sempre que necessário, para realizar negócios pontuais com ganhos de curto prazo.

Trata-se de um relacionamento meramente transaccional, com investimentos reduzidos ou nulos de ambas as partes, sendo que para a empresa o objectivo é simples: gerar lucros para investir nas *Key Accounts* e *Key Accounts* a Desenvolver.

3.3.3.4 – Passo 4: Divisão de Territórios

Estabelecer Territórios constitui o quarto passo da metodologia e assume um papel determinante na qualidade de trabalho dos Vendedores e no cumprimento dos seus objectivos, influenciando positiva ou negativamente as suas atitudes e comportamentos (*Zoltners, A. A.* e *Sinha, P.*, 2005). Estudos demonstram que quanto maior for a satisfação decorrente da estrutura Territorial, maiores os níveis de eficácia do Vendedor e da sua unidade de negócio (*Piercy, N. et al*, 2004).

Uma divisão Territorial apropriada aos objectivos e recursos da empresa é uma ferramenta de optimização de resultados. Baseados num estudo de 4.800 Territórios de Vendas, referentes a 18 empresas em quatro indústrias, *Zoltners, A.* e *Lorimer, S.* (2000) alertam para perdas de milhões de dólares, dado o desenho de mais de metade dos Territórios ser demasiado grande ou pequeno.

Face a um objectivo de maximização da cobertura, o desenho de Territórios deve idealmente reger-se pelo seguinte: Vendas potenciais fáceis de estimar; Territórios de fácil gestão; mínimo tempo de viagem; optimização de custos; e equidade nas oportunidades entre Vendedores. Por sua vez, tendo em conta as premissas inerentes à abordagem *Key Account Management* que foram apresentadas no ponto anterior, todo o processo de divisão de Territórios vai reflectir as prioridades estratégicas ao nível de Clientes, seguindo a respectiva abordagem por *cluster*.

Justino (2001) considera relevantes as seguintes fases na construção de Territórios:

A – Selecção da Unidade de Controlo

Escolha da área geográfica mais simples, que servirá de base ao desenho de Territórios. A título de exemplo, podemos considerar países, distritos ou cidades. Regra geral, a opção de áreas mais pequenas permite maior detalhe de análise e maior facilidade de ajuste do Território.

B – Cálculo do Mercado Potencial[8]

Estimativa do potencial de Vendas, em valor ou volume, para cada unidade de controlo definida, tendo em conta as prioridades estratégicas da Carteira de Clientes.

[8] Fórmula apresentada no ponto 3.3.3.2 – Passo 2: Definição de Objectivos, A – Potencial de Vendas

C – Agregação de Unidades de Controlo e Construção de Territórios

Formação de áreas geográficas de maior dimensão, juntando unidades de controlo e assumindo o mínimo de tempo nas deslocações entre Clientes. Já é possível saber o número de Territórios.

D – Cálculo de *Workload*[9]

Apuramento da carga de trabalho e tempo médio de visita necessários em cada Território, por Cliente, espelhando a importância da sua contribuição para o negócio da empresa. Territórios com mais baixo potencial podem ser alvo de maior ênfase em comunicação, em detrimento do número de visitas e contactos directos.

F – Alocação de Territórios aos Vendedores

Revisão do valor ou volume de Vendas potenciais por Território, considerando tectos de alocação de Vendas por pessoa e os princípios de equidade em Potencial de Vendas e *Workload*.

Exemplo: se numa empresa de 10 Vendedores, o potencial de Vendas totais for de 10 milhões de euros/ano e se a cada Vendedor for atribuído o potencial de 1 milhão de euros/ano, deverão à partida ser definidos 10 Territórios com Vendas potenciais de 1 milhão de euros cada.

Para *Jobber* e *Lancaster* (2009), «um Território de Vendas não deve ser considerado uma unidade estática», pelo que periodicamente devem ocorrer avaliações e eventuais ajustes, tal como será foco de abordagem na etapa final desta metodologia.

3.3.3.5 – Passo 5: Atribuição de Papéis – O Capital Humano

"Quando nos tratamos uns aos outros de forma justa, trabalhamos juntos e temos a ambição de criar excelência, o nosso potencial transforma-se em realidade."

Gary Guller (primeiro homem com desabilitação física a escalar o Monte *Everest*)

[9] Fórmula apresentada no ponto 3.3.3.2 – Passo 2: Definição de Objectivos, B – *Workload*

A quinta etapa aborda um dos factores críticos de sucesso do processo: o Capital Humano. Para Justino (2001), a Gestão Comercial é igualmente uma «Gestão de Recursos Humanos», facto que ganha particular relevo na construção e aplicação de uma estratégia de cobertura Territorial com abordagem *KAM*, pela necessidade do alinhamento da equipa com os objectivos definidos e pela exigente gestão de relacionamentos com os Clientes. Seguidamente propõe-se um exercício metafórico, tomando como referência uma orquestra, onde se destacam três figuras importantes e os principais aspectos a reter nesta abordagem.

A – Director Comercial, "O Maestro"

Corresponde ao *top management* estratégico e requer fortes competências de gestão e liderança (*Ryals, L. J.* e *Rogers, B.*, 2007). Ao longo de todas as fases da metodologia, deve assegurar:

- Numa **perspectiva interna**, a unicidade da empresa em torno da estratégia, criando a ligação e envolvimento necessários com os restantes Departamentos; e a unicidade da Equipa de Vendas, através do recrutamento, selecção e integração das pessoas mais indicadas, correcta atribuição de funções, análise de resultados e *feedback*. Por exemplo, numa revisão de Territórios, o Director Comercial deve informar a Equipa de Vendas sobre as mudanças e os seus motivos, envolvendo-a no desenho de novos Territórios (*Jobber* e *Lancaster*, 2009);
- Numa **perspectiva externa**, a aplicação das abordagens de relacionamento entre Vendedores e Clientes que cumprem a segmentação definida e maximizam a cobertura Territorial. O Director Comercial deve ser um dos pontos de contacto directo com os Clientes sem, porém, retirar autonomia e responsabilidade aos Vendedores. Os Clientes definidos como *Key Accounts* e *Key Accounts* a Desenvolver são os que requerem maior envolvimento da Direcção, justificando-se a sua presença nas reuniões estratégicas (*Cheverton*, 2012).

A liderança, que *Bolden* (2004) refere como «um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a atingir um objectivo comum», é alvo de várias abordagens, entre as quais a de *Capon* (2001) que, através do Modelo de Liderança *Klepper*, refere cinco possíveis estilos: *Driver*, Expressivo, Analítico, Colaborativo e, a combinação dos anteriores, *Team Leader*. Esta análise resulta da combinação de diferentes níveis de Assertividade e Resposta, conforme demonstrado na Figura 9:

Figura 9 – Modelo de Liderança *Klepper*

B – Vendedor[10], "O Músico Solista"

Com o Desenho de Territórios e a Segmentação de Clientes a cargo da Direcção Comercial, o Vendedor é responsável pela gestão do Território, visando maximizar a eficácia das Vendas (*Jobber* e *Lancaster*, 2009). A maioria dos autores considera relevantes os seguintes pontos:

- **Perfil** – um *entrepreneur* político (*Jobber* e *Lancaster*, 2009), autoconfiante, comunicativo e orientado para o Cliente, que coloca questões, entende o negócio do Cliente, aplica o seu *expertise* sobre produtos e Mercado, liberta tensões e argumenta perante objecções (*Saxe* e *Weitz*, 1982). Justino (2001) salienta que o perfil ideal do Vendedor varia entre empresas, dependendo dos objectivos e «do momento organizacional». Na gestão partilhada de Clientes (*Capon*, 2001), os perfis devem ser complementares (exemplo: dupla "bom e mau polícia");
- **Recrutamento e Selecção** – interno, se o processo for urgente ou se a função exigir um elevado *know-how* do mercado, da empresa e dos produtos, tendo como vantagens menores custos de formação, maior conhecimento do Vendedor ou a sua promoção, que representa um óptimo factor motivacional; externo, se o perfil exigir competências muito específicas e a análise de maior amplitude de candidaturas (*Cheverton*, 2012; *Capon*, 2001);

[10] Outras designações: *Key Account Manager*, *Account Manager*, *Sales Representative*, Delegado Comercial.

- **Integração e Formação** – são lideradas pelo Director Comercial e têm lugar desde o início da função até à absorção da cultura empresarial (Justino, 2001). Devem coincidir com um período de grande actividade e, em caso de substituição de Vendedores, incluir a passagem de pastas (*Capon*, 2001). A formação é complementar ao processo de integração e a sua prática regular promove o *team building*, gera maior motivação e reforça o *know-how* sobre empresa, mercado, técnicas de Venda e gestão de Clientes (*Jobber* e *Lancaster*, 2009);
- **Retenção** – o valor intrínseco de um Vendedor, composto pelo seu *expertise*, conhecimento da função, cultura da empresa, mercado, relacionamento construído com o Cliente e investimento em formação é elevado (*Capon*, 2001). Ninguém é insubstituível, porém, deve ser objectivo da empresa alimentar a motivação do Vendedor e assegurar a sua retenção;
- **Remuneração** – *Jobber* e *Lancaster* (2009) referem o salário fixo; a comissão sobre Vendas, ou a combinação de ambos como formas de remuneração. O *package* pode incluir viatura, combustível, alimentação e telemóvel. A Direcção Comercial deve adaptar a remuneração às motivações da equipa, sendo que *Darmon* (1974) refere cinco tipos de Vendedor: *creatures of habit*, que definem um nível de vida baseado na remuneração; *satisfiers*, cujo desempenho é o necessário para manter a função; *trade-off-ers*, que alocam o tempo com base num rácio entre trabalho e vida pessoal, independentemente do salário; *goal oriented*, quando a remuneração é uma forma de reconhecimento; e *money oriented*, que ambicionam o maior ganho possível, podendo sacrificar relações pessoais, tempo livre e saúde.

C – Cliente, "O Espectador Interactivo"

Adicionalmente às estratégias de abordagem já referidas no Passo 3 (Segmentação de Clientes), importa abordar a seguinte questão: **deve ou não comunicar-se ao Cliente a sua classificação**? De acordo com *Cheverton* (2012), a sua categorização deve tendencialmente permanecer interna. No contexto das *Accounts* de Manutenção e das *Accounts* de Oportunidade, é recomendável que esta comunicação não seja realizada, e relativamente às *Key Accounts* e *Key Accounts* a Desenvolver, aconselha-se fazê-lo quando a empresa está segura que vai brevemente realizar algo diferenciador com o Cliente e desaconselha-se quando pode criar falsas expectativas relativamente a eventuais preços e condições especiais ambicionados pelo mesmo.

3.3.3.6 – Passo 6: Controlo e Avaliação de Resultados

O ciclo da metodologia encerra com o Controlo e Avaliação de Resultados, que Justino (2001) define como a comparação entre «objectivos estabelecidos» e «resultados atingidos», permitindo «identificar as razões de desvio e mudar os objectivos e estratégias de Vendas», alimentar o plano de remunerações, melhorar a motivação e *skills* dos Vendedores e detectar áreas de formação. Para além dos objectivos definidos no Passo 1, existem vários *Key Performance Indicators* (*KPI*'s), onde *Cheverton* (2012) ou *Jobber* e *Lancaster* (2009) destacam (Figura 10):

QUANTITATIVOS	
• Vendas Actuais (valor ou volume)	• Vendas a Novos Clientes
• Vendas Potenciais (valor ou volume)	• Nº de Novos Clientes
• Margem Bruta de Vendas	• Nº de Contactos com Clientes Actuais
• Quota de Mercado	• Nº de Contactos com Clientes Potenciais
• Nº de Encomendas	• Investimento por km quadrado de Território

QUALITATIVOS	
(a) *Skills* de Vendas	(c) Relacionamento com os Clientes
• Abertura de Reuniões	• Recepção do Vendedor pelo Cliente
• Identificação das Necessidades do Cliente	• Satisfação e *Feedback* do Cliente
• Qualidade das Apresentações	(d) Conhecimento do Mercado e da Empresa
• Capacidade de Lidar com Objecções	• *Expertise* acerca de Produtos e Benefícios
• Fecho da Venda	• *Know-how* da Marca *versus* Concorrência
(b) Organização	(e) Cooperação & Atitudes
• Preparação de Contactos	• Resposta a Objectivos de Melhoria de *Performance*
• Organização de Rotas	• Adopção de *Learnings* de Acções de Formação
• Registo do Histórico de Clientes	• Proactividade
• Cumprimento de Prazos	• Atitude face à Empresa, Marca e Produtos
• Auto-análise de *Performance*	• Atitude perante Tarefas Difíceis

Figura 10 – *KPI's* na Maximização da Cobertura Territorial com base em *KAM*

O Director Comercial deve calendarizar as fases de controlo e avaliação, que podem coincidir com Reuniões de Venda (geralmente mensais) ou *timings* de resultados da empresa (como anos fiscais ou trimestres). Os resultados devem ser comunicados aos Vendedores, com indicação de eventuais ajustes ao Território, às estratégias de abordagem definidas por segmento de Clientes e, se necessário, à própria Equipa. Os principais *achievements* devem de igual modo ser partilhados com os Clientes, reforçando os laços de confiança do relacionamento.

3.4 – Ferramentas de Análise

A resposta às questões apresentadas no presente Caso consiste na aplicação da metodologia proposta para a maximização da cobertura Territorial, baseada em *Key Account Management*. A sequência das questões permite ao público-alvo percorrer as seis fases da metodologia retratadas na revisão da literatura, assumindo o papel da Direcção Comercial na tomada de decisões.

Ao longo da apresentação do Caso são fornecidos os seguintes elementos informativos que permitem ao leitor responder assertivamente às questões colocadas:

A – Dados Quantitativos

- Vendas em Valor do Mercado de Artigos Desportivos;
- Peso e Evolução das Categorias de Produto;
- Peso, Evolução e Número de Lojas por Canal de Venda;
- Quotas de Mercado em Valor por Categoria de Produtos;
- Quotas de Mercado Relativas da *Sports 4 Life* vs *Hyperform* por Canal de Venda;
- Cobertura Geográfica das duas Principais Marcas em Clientes Directos;
- Cobertura Geográfica dos Distribuidores;
- Alocação do Tempo de Trabalho dos *Sales Representatives* por Canal de Venda;
- Evolução da Facturação da *Sports 4 Life*;
- Dados de Negócio dos Canais de Venda *Sports 4 Life* (que incluem Sortido, Facturação, Lojas por Região);
- Rubricas e Percentagem dos Investimentos Contratuais Anuais com as Contas Nacionais;
- Pontuação da Atractividade da *Sports 4 Life* para os seus Clientes;
- Tempos de Visita por Canal de Venda e Região;
- Objectivo de Crescimento de Vendas em Valor;
- Rácio entre as Visitas Mensais e as Vendas a Clientes Directos;
- Rácio entre as Reuniões com Distribuidores e as Vendas;
- Mínimo Anual de Facturação para eleição a Cliente Directo *Sports 4 Life*;

B – Dados Qualitativos

- Segmentação de Produtos;
- Tendências de Consumo em Desporto;
- Factores de decisão de compra de Clientes e Consumidores;
- Estrutura da Força de Vendas *Sports 4 Life*;
- Actividade dos *Sales Representatives*;
- Indicação dos Clientes *Sports 4 Life* com Alertas do Departamento Financeiro;
- Análise *SWOT* da *Sports 4 Life*;
- Pressupostos associados à Visitação de Lojas.

3.5 – Plano de Animação

Propõe-se que a resolução do Caso Pedagógico seja realizada por cinco grupos (idealmente com quatro alunos cada). O plano de animação tem como objectivo fornecer a preparação necessária aos alunos e envolvê-los em debate e partilha de ideias sobre a temática em foco:

Fase/Duração	**Objectivos**	**Meios a Utilizar**
Aula Introdutória (2h)	• Clarificação dos conceitos de cobertura Territorial e *Key Account Management* • Apresentação do Método de Maximização da Cobertura Territorial baseada em *KAM* • Apresentação e análise dos traços gerais do caso a resolver • Definição das tarefas e prazos para a resolução do Caso	• Slides sobre cobertura Territorial e *KAM* • Slides sobre a Metodologia da Maximização da Cobertura Territorial com base em *KAM* • Distribuição e apresentação do Caso
Preparação da Resolução pelos Alunos (1 semana)	• Leitura e análise do Caso • Esclarecimento de dúvidas, através do contacto com o Docente • Aplicação do método leccionado • Resolução do Caso • Construção da apresentação dos resultados	• Enunciado do Caso • Bibliografia distribuída na aula introdutória • Vias de contacto com o docente • Pesquisa de informação para a resolução do Caso
Aula de Apresentação das Resoluções (4h)	• Apresentação e discussão da resolução do Caso, garantindo o cumprimento dos objectivos pedagógicos associados • Intervenção do docente como mediador do debate e apresentação da solução mais adequada a cada questão • Síntese das principais conclusões	• Cada grupo deve preparar uma apresentação em *powerpoint*, que entregará ao docente no início da aula • A cada grupo caberá apresentar aleatoriamente em aula duas questões

3.6 – Questões de Animação

Neste ponto sugerem-se cinco questões de interacção com o público-alvo, que serão colocadas pelo docente durante a apresentação e resolução do Caso Pedagógico:

1ª Questão

Quais os principais *take aways* que retiram da resolução deste Caso?

2ª Questão

Os pontos analisados no Caso estão de acordo com as vossas expectativas ou gostariam de ter focado alguma variável relacionada com o tema principal (maximização da cobertura Territorial baseada em *Key Account Management*)?

3ª Questão

Considerando uma escala de um (valor mínimo) a cinco (valor máximo), como pontuariam o grau de dificuldade que sentiram na resolução do Caso?

4ª Questão

Revêm o caso imaginário da *Sports 4 Life* em alguma situação profissional que tenham experienciado ou de que tenham tido conhecimento, através dos vossos contactos?

5ª Questão

Concordam com todas as decisões propostas na resolução do Caso Pedagógico, ou teriam tomado outras opções estratégicas?

3.7 – Resolução

Com base nas ferramentas fornecidas na Apresentação do Problema, Análise Situacional e Revisão da Literatura, propõe-se nesta secção a resolução para a problemática abordada no Caso.

QUESTÃO 1

Após a realização do diagnóstico situacional da empresa sob uma perspectiva comercial, Vitória Guerreiro inicia uma análise mais detalhada aos Canais de Venda.

1.1 – Construa e interprete a Matriz *BCG* dos quatro Canais de Venda da *Sports 4 Life Portugal*.

Construção

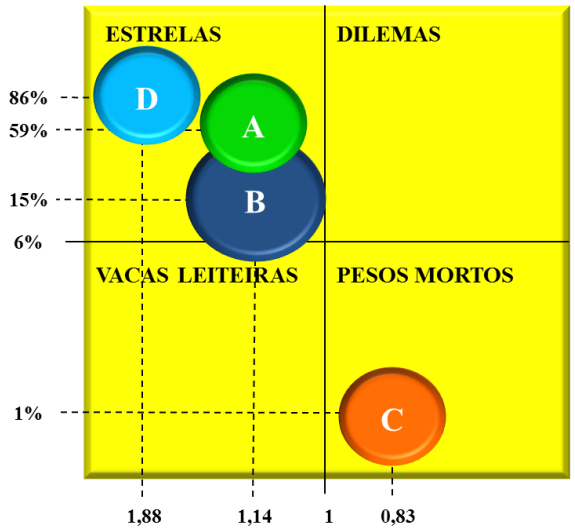
Para posicionar os quatro Canais de Venda da *Sports 4 Life Portugal* na Matriz *BCG*, é necessário reunir os valores das duas dimensões desta ferramenta (as Taxas de Crescimento para o eixo vertical e as Quotas de Mercado Relativas para o eixo horizontal), assim como o peso dos Canais (para o diâmetro dos círculos).

Todos estes valores são fornecidos no corpo da Análise Situacional e no Anexo II. O ano fiscal de referência a considerar é 2014, pois constitui a base do planeamento para o ano 2015. Todas as dimensões dizem respeito à mesma medida (Vendas em Valor). Temos então:

		2014 (estimativa)		
Canais de Venda S4L		TC	QMR	Peso
A	*Regional Specialty Accounts*	59%	1,14	21%
B	*Regional Generalist Accounts*	15%	1,14	33%
C	*National Accounts*	1%	0,83	24%
D	*Sports 4 Life Stores*	86%	1,88	22%
		28%	*1,14*	

donde TCm (Taxa de Crescimento do Mercado) = 6%, informação para o eixo vertical.

Deste modo, obtém-se a seguinte Matriz *BCG*:



Interpretação

Atendendo aos quadrantes da Matriz *BCG* onde se encontram posicionados os Canais de Venda da *Sports 4 Life*, bem como à informação fornecida pelo caso, pode aferir-se o seguinte:

- 76% do negócio da empresa está concentrado no quadrante de Estrelas, englobando três Canais de Venda, *Sports 4 Life Stores*, *Regional Specialty Accounts* e *Regional Generalist Accounts*, onde a empresa é líder e apresenta taxas de crescimento elevadas, acima da média do mercado e das respectivas taxas de Canal. Em termos estratégicos, é aconselhável a sua manutenção, procurando rentabilizar investimentos e libertar mais margem. A optimização da Cobertura Territorial e uma maior valorização dos Clientes mais estratégicos destas carteiras serão boas opções. As carteiras de Especialistas e Generalistas requerem atenção especial, dada a proximidade de *share* com a da principal concorrente, *Hyperform*.
- É dado um alerta relativamente à carteira de *National Accounts*, posicionada no quadrante de Pesos Mortos. Apesar de crescer 1% face ao ano anterior e de estar acima da variação do Canal (-10%), este crescimento não é suficiente para acompanhar a evolução do mercado (+6%) e coloca a *Sports 4 Life* numa posição frágil face à concorrência (83% da sua quota de mercado), que urge inverter.

1.2 – De acordo com a leitura do caso, as conclusões obtidas na fase de Diagnóstico e as directrizes da Sede Europeia, identifique os principais objectivos quantitativos e qualitativos associados à Maximização da Cobertura Territorial da *Sports 4 Life*.

Quantitativos

(i) Critério do Potencial de Vendas

Tendo em conta os dados fornecidos ao longo do Caso, sabemos que o objectivo de Vendas é de +10% de crescimento, pelo que: Vendas Estimadas 2015 = 65.400.000€ * 1,1 =72.000.000€

Coloca-se agora a seguinte questão: qual a Cobertura Territorial necessária para assegurar o cumprimento deste objectivo de Vendas?

(ii) Critério do *Workload*

Sabemos que a *Sports 4 Life* considera os seguintes rácios:

- Em Clientes Directos, 1 Visita/Mês a todas as lojas resulta em +10% Vendas Anuais
- Em Distribuidores, 1 Reunião/Mês resulta em +10% Vendas Anuais

e que os Distribuidores já realizam uma cobertura geográfica mensal de 100%. Assim sendo, a maximização será feita ao nível dos Clientes Directos da empresa, cuja cobertura mensal actual é de apenas 41%. Os objectivos passam por assegurar que todas as lojas dos Clientes Directos são visitadas pelo menos uma vez por mês pelos respectivos *Sales Reps* e que estes, no seu plano de trabalho mensal, incluem também uma reunião com os dois Distribuidores, Alfa e Beta.

Qualitativos

Um dos factores chave indicado no processo de decisão de compra do Cliente é a qualidade da relação entre o Vendedor da marca e o Comprador da loja/Central de compras. A *Sports 4 Life* terá como objectivo fortalecer esta relação com os seus clientes, nomeadamente através da optimização das visitas referida anteriormente (pelo menos uma vez por mês), da rapidez de resolução de questões e da eficaz apresentação de cada Colecção.

Os *Sales Representatives* podem tirar partido de uma maior taxa de visitação aos Clientes, tornando mais pessoais e frequentes as apresentações de inovações, a partilha de resultados de *sell out*, margens e outros *achievements*, que são também factores chave de decisão de compra. O contacto pessoal será valorizado pelos Clientes, reforçando a proximidade e confiança.

QUESTÃO 2

Perante a directriz de se focar nas Contas mais relevantes, Vitória Guerreiro avança para o passo seguinte: a Segmentação da Carteira de Clientes da *Sports 4 Life*.

2.1 – Indique quais os critérios de segmentação (máximo de três) que melhor se adequam à realidade da empresa, justificando a sua resposta.

Atendendo à leitura do Caso, são considerados como mais relevantes os seguintes critérios:

- Facturação Anual – indicador de potencial de Vendas do Cliente e da sua dimensão;
- Saúde Financeira – indicador de viabilidade de uma relação a médio/longo prazo, garantindo que as compras realizadas efectivamente correspondem a entregas realizadas e entrada de dinheiro na empresa;
- Número de Lojas – outro indicador da dimensão do Cliente, substituído pelo Relacionamento com o Franchisado no caso específico das *Sports 4 Life Stores*.

<u>Outros factores de segmentação</u>

- Regularidade das Compras – indicador de sustentabilidade do negócio do Cliente e do seu interesse pela marca *Sports 4 Life*. Contudo, não existem muitas assimetrias, pelo que não seria o melhor factor de diferenciação;
- Localização Geográfica – garantia de cobertura que, embora interessante, em termos de Caso sabemos que a empresa cobre todos os Clientes e que todas as regiões são relevantes;
- Sortido de Compra – também interessante, embora não aplicável às *Regional Specialty Accounts* (uma só Categoria) e já bastante bem coberto nos restantes Canais.

2.2 – De acordo com os critérios apresentados, utilize a Matriz *KAISM* para classificar os Clientes da *Sports 4 Life* e identificar segmentos-tipo.

A Matriz cruza duas dimensões: a Atractividade do Cliente, que será calculada de acordo com os factores de segmentação referidos anteriormente; e a Atractividade do Fornecedor, cuja informação já se encontra disponível no caso (Anexos V, VII, IX e XI). Assim:

Atractividade do Cliente

(i) *Regional Specialty Accounts*

		Atractividade do Cliente				Atractividade *Sports 4 Life*
Cliente		Facturação	Finanças	Nº Lojas	Total	Total
1	On Top	7	10	8	25	8
2	Magic Feet	10	10	7	27	8
3	Desporto Rei	10	6	3	19	10
4	Bola nos Pés	5	3	3	11	6
5	Best Run	10	6	5	21	10
6	Despertar	10	6	7	23	10
7	In Line	10	10	10	30	8
8	Pink	8	10	10	28	10
9	Trends	8	10	8	26	10
10	Roupa Nova	8	6	10	24	10
11	Casualmente	5	10	5	20	6
12	Mar-e-Sol	5	10	3	18	8
13	Must Have	5	10	5	20	10
14	D-Frente	5	10	5	20	8
15	Fashionable	4	3	3	10	4
16	Memória	4	3	3	10	4
17	Fora da Caixa	4	10	5	19	8
18	Soft	4	3	3	10	6
19	Lima-Limão	1	3	5	9	4
20	Des-Arranja	3	10	3	16	8
21	All Over	2	10	3	15	8
22	Spot	2	10	3	15	8
23	Casa dos Trapos	2	3	3	8	6
24	The Look	2	3	3	8	8
25	Net Accounts	1	10	3	14	5
				Total	446	

donde a Atractividade Média dos Clientes = 446 : 25 = 18 (meio do eixo vertical)

A atribuição de pontuação é relativa, devendo ser coerente. Os pressupostos assumidos são:

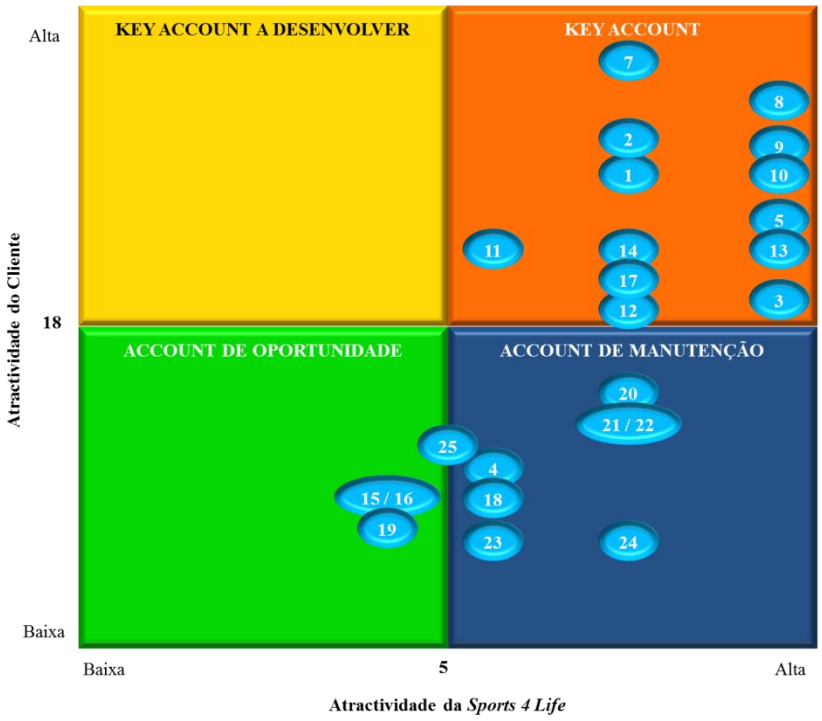
- A Facturação refere-se a 2004 e permite tomar como referência diferentes níveis, nomeadamente >1M€, >500K€, >100K€ e <100K€;

- Em termos de saúde financeira, é atribuída a pontuação máxima aos Clientes sem incidências; 6 aos Clientes que ultrapassaram o limite de crédito e 3 aos que não pagam;
- Quanto ao número de lojas, 3 é a pontuação para os Clientes apenas com uma loja; 10 para os que têm cinco lojas (máximo do Canal) e os restantes em conformidade.

Relativamente às *Net Accounts*, calculou-se uma média de facturação e de número de lojas:

- Facturação Média Net Accounts = 157.000€ : 51 = 3K€ por Cliente
- Número Médio de Lojas por Net Account = 68 : 51 = 1,3

Obtém-se, assim, a seguinte Matriz *KAISM* para os Clientes *Regional Specialty*:

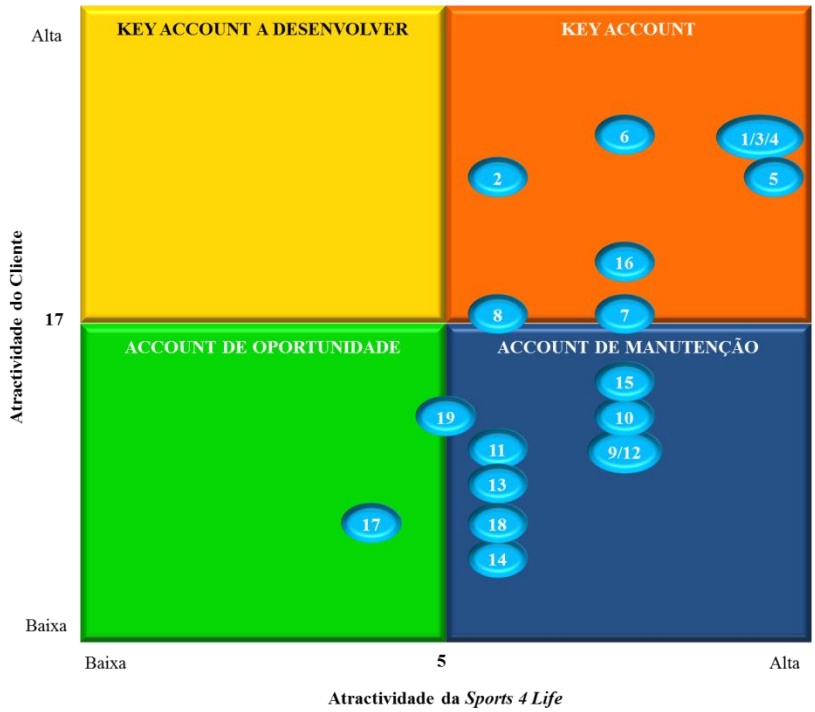


Neste Canal, a *Sports 4 Life* apresenta uma carteira sobredimensionada de 75 Clientes (24 clientes da anterior estrutura + 51 *Net Accounts*), onde somente 13 se posicionam no quadrante de *Key Accounts*, perfazem 11,5M€ anuais (88% do total de *Regional Specialty Accounts*), são de importância estratégica para a empresa e a empresa para os mesmos, em reciprocidade. Os restantes Clientes são *Accounts* de Oportunidade ou de Manutenção, não devendo consumir carga de trabalho extra, necessária para investir no relacionamento com as *Key Accounts*.

(ii) *Regional Generalist Accounts*

		Atractividade do Cliente				Atractividade *Sports 4 Life*
Cliente		Facturação	Finanças	Nº Lojas	Total	Total
1	Distribuidor Alfa	10	6	10	26	10
2	Distribuidor Beta	10	3	10	23	6
3	Adrenalina	10	6	10	26	10
4	Sports Mania	10	6	10	26	10
5	Pro-Galáxia	10	6	8	24	10
6	Mundo Fitness	8	10	8	26	8
7	Other Side	8	3	6	17	8
8	Sem Limite	8	3	6	17	6
9	Marcação	5	3	5	13	8
10	Primeira Volta	5	3	6	14	8
11	Penalty	5	3	5	13	6
12	Pés de Sonho	5	3	5	13	8
13	O Mais Rápido	4	3	4	11	6
14	Novo Recorde	1	3	3	7	6
15	Maria Albertina	3	10	3	16	8
16	Somos Desporto	3	10	6	19	8
17	Tio Sousa	2	3	3	8	4
18	Meta à Vista	2	3	3	8	6
19	Net Accounts (42)	1	10	3	14	5
				Total	321	

sendo a Atractividade Média dos Clientes = 321 : 19 = 17. Advém a seguinte Matriz *KAISM*:

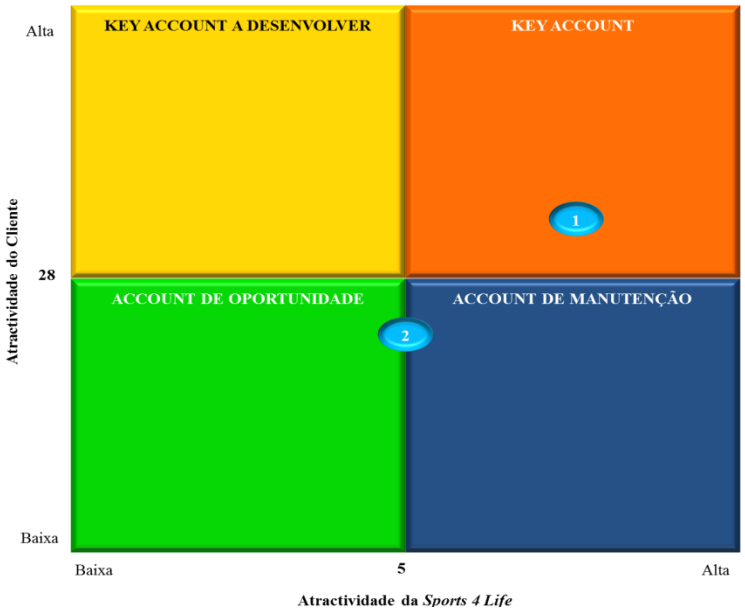


A situação das *Regional Generalist Accounts* é idêntica à anterior, pois também se refere a um elevado número de contas, 60 em total (18 Clientes da Carteira pré-reestruturação + 42 *Net Accounts*), em que apenas 9 Clientes representam 19,4M€ anuais (89% das contas deste Canal) e são considerados *Key Accounts*. De salientar três aspectos: duas destas *Key Accounts* são Distribuidores da marca, considerados estratégicos pelo volume de facturação que representam e pela cobertura geográfica que permitem; contudo, ambos se encontram numa situação financeira frágil (Alfa, por ter ultrapassado o limite de crédito e Beta, por apresentar pagamentos em atraso), que é importante tratar; os Clientes *Other Side* e Sem Limite posicionam-se no limiar da Atractividade do Cliente, pelo facto de também apresentarem pagamentos em atraso; o Cliente Somos Desporto apresenta uma facturação baixa; porém, é considerado relevante pela localização e número de lojas, tratando-se do único Cliente Directo do Canal presente nas Ilhas.

(iii) *National Accounts*

		Atractividade do Cliente				Atractividade *Sports 4 Life*
Cliente		Facturação	Finanças	Nº Lojas	Total	Total
1	X-Line Sports	10	10	10	30	8
2	Alma do Desporto	8	10	8	26	5
				Total	56	

Atractividade Média dos Clientes = 56 : 2 = 28, com a seguinte Matriz:

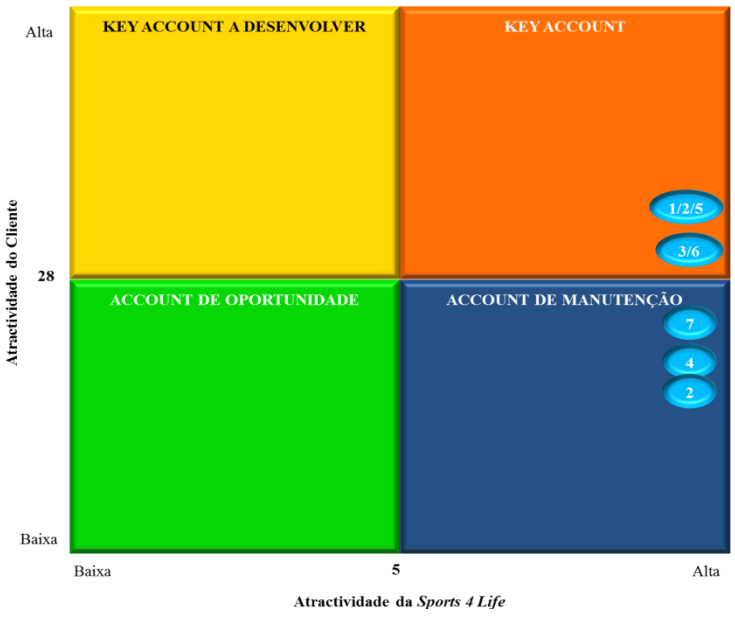


A análise à Matriz *KAISM* permite apurar que o principal ponto de melhoria da posição frágil que a empresa apresenta neste Canal se encontra na contribuição da conta Alma do Desporto. Este Cliente atribui uma valorização de dúvida à *Sports 4 Life* (5 em 10), com um decréscimo de facturação de 26% face a 2013 (sendo ultrapassada pela *X-Line Sports*). A empresa deve melhorar a forma como é vista perante o cliente, explorando a vertente do relacionamento dos *Sales Reps* Samuel e Marta com o Cliente e todas as variáveis que influem positivamente numa relação *win-win*. Deve ainda continuar a alimentar o desempenho da *Key Account X-Line Sports*.

(iv) *Sports 4 Life Stores*

		Atractividade do Cliente				Atractividade *Sports 4 Life*
Cliente		Facturação	Finanças	Relação	Total	Total
1	Lisboa 1	10	10	10	30	10
2	Lisboa 2	10	10	10	30	10
3	Lisboa 3	10	10	9	29	10
4	Lisboa 4	8	10	8	26	10
5	Porto 1	10	10	10	30	10
6	Porto 2	10	10	9	29	10
7	Centro	8	10	9	27	10
8	Sul	6	10	6	22	10
				Total	223	

Atractividade Média dos Clientes = 223 : 8 = 28, obtendo-se a seguinte *KAISM*:



A Matriz permite-nos concluir que os *franchisados* estão bastante satisfeitos com a *Sports 4 Life* e que as Lojas a que o *Sales Rep* Henrique Lopes deve dedicar mais esforços comerciais são as de Lisboa 1, 2 e 3 e as duas lojas do Porto, pela relevância estratégica que representam. As restantes lojas são *Accounts* de Manutenção que, apesar do enorme valor que atribuem à empresa, não devem canalizar em si os investimentos do *Sales Rep*.

QUESTÃO 3

A inclusão das *Net Accounts* nas *Regional Specialist Accounts* e nas *Regional Generalist Accounts* acentuou a necessidade da revisão destas duas Carteiras de Cientes.

Trace uma proposta de *In & Out*'s de Clientes, justificando quais manteria e quais passaria para distribuidor.

Para responder a esta serão utilizados dados fornecidos no enunciado, bem como conclusões já retiradas nas questões anteriores. Desta forma, temos:

Directriz da Empresa

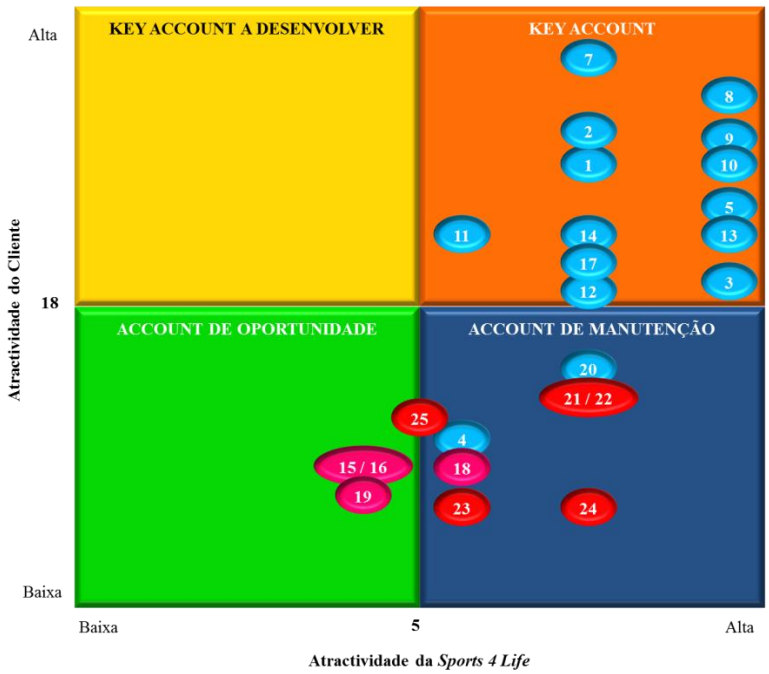
- Facturação Anual Mínima por Cliente = 30K€ (*email* de *Eric Turbo*), informação que nos permite automaticamente passar para Distribuidor as *Regional Specialty Accounts All Over*, *Spot*, Casa dos Trapos, *The Look* e as 51 *Net Accounts*; assim como as *Regional Generalist Accounts* Tio Sousa, Meta à Vista e as 42 *Net Accounts*;

Análise fornecida pela Matriz *KAISM*

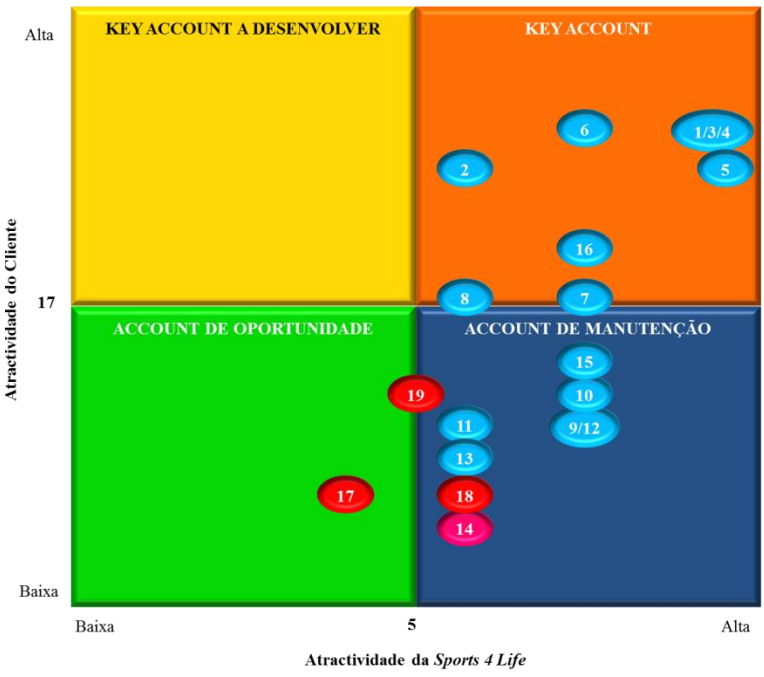
- Neste ponto, o objectivo é excluir do contacto directo com os *Sales Reps* os Clientes que representam um investimento de recursos desproporcional ao retorno que geram. Para tal, usou-se como critério a simultaneidade de compras não regulares e problemas financeiros, abarcando as *Regional Specialty Accounts Fashionable*, Memória, *Soft* e Lima-Limão; bem como a *Regional Generalist Account* Novo Recorde.

Donde:

Regional Specialty Accounts



Regional Generalist Accounts



QUESTÃO 4

A *performance* da *Sports 4 Life* é claramente distinta entre as duas *National Accounts*, a *X-Line Sports* e a Alma do Desporto. Tal requer medidas imediatas, tendo em conta o objectivo de ganho de quota definido para este Canal. Refira qual a estratégia que adoptaria para cada uma das Contas em termos de:

- Sortido Recomendado;
- Investimentos Contratuais a negociar com as Centrais de Compra para o ano de 2015.

Relativamente à *X-Line Sports*, atendendo ao facto de que a conta cresce a um ritmo de 32% de 2003 para 2004 e que abriu novas lojas no ano corrente, a estratégia é de continuidade, mantendo o sortido *Cross-Category* e o nível de investimentos contratuais (25%).

Para a Alma do Desporto, tal como referido na questão 2, é necessário melhorar a sua *performance*, com vista a obter a liderança da *Sports 4 Life* no Canal de Contas Nacionais. Salientam-se os seguintes pontos:

- Nível de Investimentos
  - Com um decréscimo de 26% no valor das vendas face ao ano anterior, é impensável manter um nível de investimentos que representa quase um terço da sua facturação;
  - Fazendo uma análise rápida às rubricas de investimento, depreende-se que é uma conta dependente de promoções e que não aposta em alguns pontos que podem gerar visibilidade à marca de uma forma mais qualitativa;
- Sortido
  - Não aposta em todas as Categorias – o facto de não comercializar Basquetebol, Categoria que representa 11% do mercado, está a crescer acima do ritmo deste e onde a *Sports 4 Life* detém uma quota de 61%, pode significar não ser a loja de destino de uma larga fatia de consumidores, desperdiçando um potencial de pelo menos 10M€ (150 * 11% * 61%). Outra Categoria interessante poderá Cross-fit, fruto das tendências de mercado, que cresce ao ritmo de 6%, com um peso de 6% e um *share* da empresa de 22%, o que lhe atribui um potencial de pelo menos 2M€ (150 * 6% * 22%);

- Informação Adicional
  - Através da leitura do Caso, sabemos que a recente entrada de marcas próprias das *National Accounts* e de grandes grupos internacionais em Portugal tem aumentado as campanhas promocionais e reduzido o preço médio de mercado dos artigos, pelo que se torna muito difícil uma marca vingar, concorrendo directamente em promoções e preço.

Neste sentido, a *Sports 4 Life* deverá optar por uma presença mais qualitativa na Alma do Desporto, através das seguintes medidas:

- Diversificação de Sortido através da inclusão das Categorias de Basquetebol e *Cross-fit* na compra do Cliente e de uma selecção de artigos mais *premium*, não sujeitos a promoções e descontos, que criem diferenciação e protejam o valor da marca;
- Renegociação dos Investimentos Contratuais, reduzindo a percentagem de descontos e favorecendo rubricas como a Gestão de Categorias e a Formação Técnica (o consumidor valoriza a experiência de compra em loja e o atendimento técnico). Uma proposta seria:

	Alma do Desporto	
	2014	2015
Artigos com Desconto	20%	10%
Topos e Ilhas	5%	5%
Folhetos Nacionais	1%	1%
Comunicação em TV	0,5%	0,5%
Gestão de Categorias	0%	5%
Formação Técnica em Loja	0%	1%
Reposição	0,5%	0,5%
Entregas Centralizadas	0%	0%
	27%	**23%**

QUESTÃO 5

Com base nas conclusões obtidas nas questões anteriores e tendo em conta os objectivos da *Sports 4 Life* definidos para 2015, qual o *workload* total (operacional + estratégico) que Vitória Guerreiro deve propor à sua Equipa, por Canal de Venda?

Primeiro, calcula-se o número de lojas que vai constituir a base de visitação. Considerando os *In & Out's* e excluindo da visitação directa as lojas a cargo dos Distribuidores, temos:

Canal de Venda	Cobertura de Lojas de Clientes Directos/Mês						
	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total
Especialistas	16	12	3	6	6	0	43
Generalistas	27	16	4	7	4	4	62
Contas Nacionais	14	13	2	3	7	1	40
Lojas Próprias	4	2	0	1	1	0	8
	61	**43**	**9**	**17**	**18**	**5**	**153**

Segundo, apura-se o *workload* por Canal de Venda:

Reg. Specialty Acc.	**Lisboa**	**Porto**	**Norte**	**Centro**	**Sul**	**Ilhas**	**Total**
Distância entre Lojas	30	30	30	30	30	0	-
Duração da Visita	40	40	40	40	40	0	-
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	0	-
Minutos em Visita	1.120	1.200	690	780	780	0	4.570
Horas em Visita	19	20	12	13	13	0	76
Dias em Visita	2	3	1	2	2	0	10
***Workload* Total/Mês**	**4**	**5**	**3**	**3**	**3**	**0**	**18**

Reg. Generalist Acc.	**Lisboa**	**Porto**	**Norte**	**Centro**	**Sul**	**Ilhas**	**Total**
Distância entre Lojas	20	20	20	20	20	20	-
Duração da Visita	30	30	30	30	30	30	-
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480	-
Minutos em Visita	1.350	1.160	680	710	560	680	5.140
Horas em Visita	23	19	11	12	9	11	86
Dias em Visita	3	2	1	1	1	1	11
***Workload* Total/Mês**	**5**	**5**	**3**	**3**	**2**	**3**	**21**

National Accounts	**Lisboa**	**Porto**	**Norte**	**Centro**	**Sul**	**Ilhas**	**Total**
Distância entre Lojas	15	15	20	20	20	20	-
Duração da Visita	40	40	30	30	30	30	-
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480	-
Minutos em Visita	770	1.075	580	510	710	530	4.175
Horas em Visita	13	18	10	9	12	9	70
Dias em Visita	2	2	1	1	1	1	9
***Workload* Total/Mês**	**3**	**4**	**2**	**2**	**3**	**2**	**22**

Sports 4 Life Stores	**Lisboa**	**Porto**	**Norte**	**Centro**	**Sul**	**Ilhas**	**Total**
Distância entre Lojas	20	20	20	20	20	20	-
Duração da Visita	60	60	60	60	60	60	-
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480	-
Minutos em Visita	320	520	480	440	440	480	2.680
Horas em Visita	5	9	8	7	7	8	45
Dias em Visita	1	1	1	1	1	1	6
***Workload* Total/Mês**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**10**

onde:

- Minutos em Visita = Nº de Lojas * (Distância entre Lojas + Duração) + Ida-volta Lisboa;
- Horas em Visita = Minutos em Visita / 60;
- Dias em Visita = Horas em Visita / 22;
- *Workload* Total/Mês = Dias em Visita / 80% / % Componente Operacional, sendo que

  (i) 80% corresponde ao peso da visitação mensal sobre a Componente Operacional;

  (ii) A divisão final sobre a % Componente Operacional permite encontrar o valor total de *workload*, que inclui ambas as componentes, Estratégica e Operacional.

E, terceiro, há ainda que ter em conta os seguintes pontos:

- *Regional Specialty Accounts* => A *Sales Rep* Joana Casinhas necessita de 21 dias de trabalho para visitar todos os clientes uma vez por mês. Com o dia que sobra pode reforçar visitas a *Key Accounts*, demorando mais tempo em algumas (por exemplo, almoçando com clientes);
- *Regional Generalist Accounts* => Aos 21 dias de trabalho necessários, os *Sales Reps* Rodrigo e Isabel devem ainda acrescentar-se uma reunião mensal com cada um dos distribuidores, correspondente a meio dia, 20 + 120 + 20 + 60 = 3h40m;
- *National Accounts* => São necessários 22 dias para Samuel e Marta visitarem todas as lojas uma vez e realizarem o restante trabalho operacional e estratégico;
- *Sports 4 Life Stores* => O trabalho associado à cobertura mensal de todas as lojas requer 11 dias, o que significa que o *Sales Rep* Henrique Lopes pode visitar as lojas duas vezes ao mês.

Nota:

Caso o *workload* fosse, em algum dos Canais de Venda, superior a 22 dias por mês, a solução passaria por aplicar os princípios de *Key Account Management* e dar prioridade de visita às *Key Accounts* em detrimento das *Accounts* de Manutenção, quer através da duração da visita como da frequência da mesma.

QUESTÃO 6

Vitória Guerreiro está prestes a terminar a sua apresentação. Ao fazer uma pausa para café, revê mentalmente todos os pontos e sente-se confiante para reunir com a sua Equipa de Vendas.

6.1 – O *Sales Rep* Henrique Lopes encontra Vitória Guerreiro a sós e comunica-lhe que foi convidado para uma nova função na *Sports 4 Life* em Itália, sendo necessário um novo recrutamento para a sua posição em Portugal. Indique três pontos a ter em conta no plano de integração e formação que a Directora Comercial deve preparar para a nova pessoa.

Tendo em conta a excelente *performance* da *Sports 4 Life* e o óptimo relacionamento entre Henrique Lopes e os franchisados, serão importantes os seguintes pontos: ser o actual *Sales Rep* a fazer a passagem de pasta à nova pessoa e a sua apresentação junto dos franchisados; a passagem coincidir com um período de grande actividade, para que a nova pessoa possa tocar o máximo de variáveis na sua função; e ter formação interna com a restante equipa de Vendas e departamentos paralelos (Marketing, Finanças, Serviço a Clientes), facilitando o *team building*, a motivação e o máximo de *know-how* sobre empresa, mercado e gestão de Clientes.

6.2 – De acordo com o Modelo de Liderança de *Klepper*, qual a abordagem que Vitória Guerreiro deve ter ao longo do próximo ano com os Vendedores? Justifique.

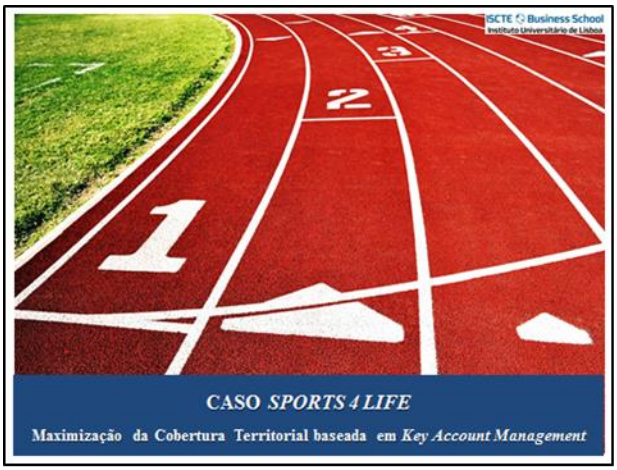
Não havendo informação detalhada no Caso relativamente ao perfil dos Vendedores, a melhor opção será a postura de *Team Leader*, assegurando flexibilidade para usar qualquer um dos estilos de liderança de acordo com as características de cada elemento.

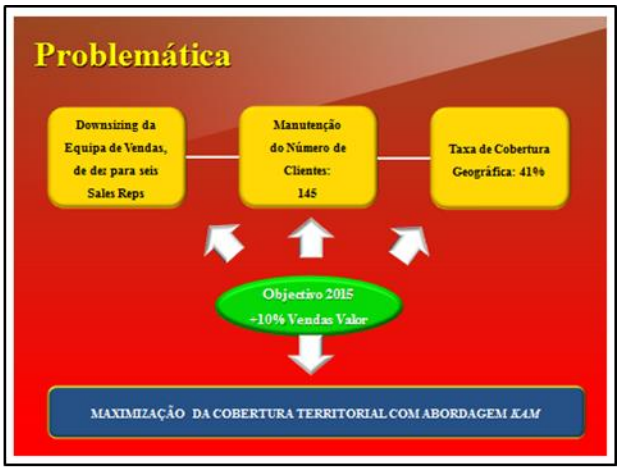
6.3 – Refira três *Key Performance Indicators* quantitativos e três qualitativos que a Directora Comercial deve considerar na Avaliação e Controlo da nova estratégia.

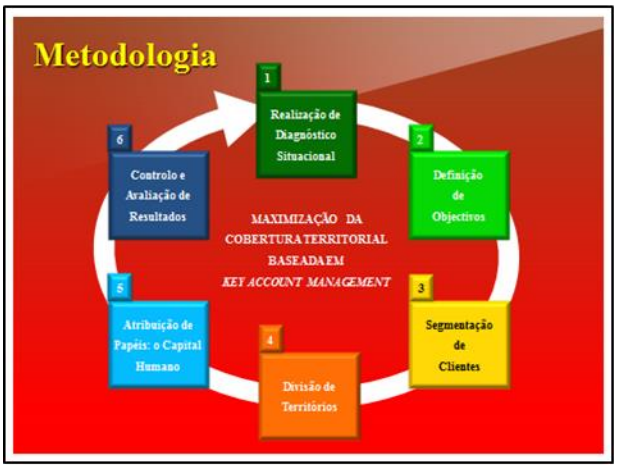
Dentro das hipóteses possíveis, de acordo com os objectivos de maximização territorial definidos e atendendo aos factores decisivos no processo de compra, propõem-se os seguintes *KPI's*:

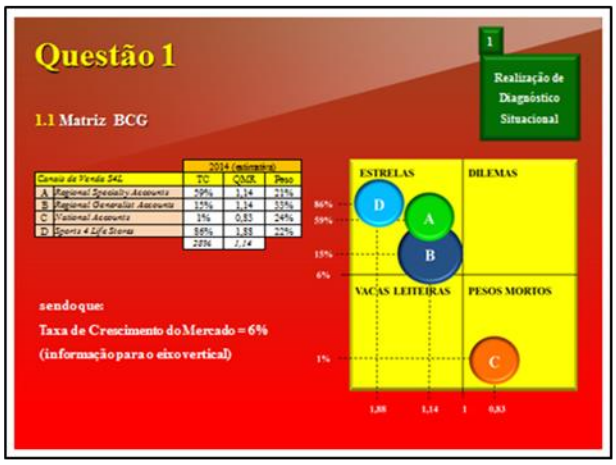
- Quantitativos: Vendas Totais, Vendas por Canal e Cobertura Territorial;
- Qualitativos: *Skills* de Vendas, Relacionamento com os Clientes e *Know-how* da Indústria.

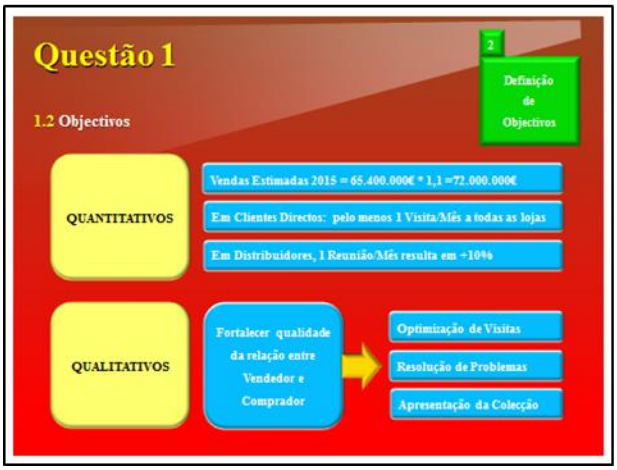
3.8 – Slides de Resolução

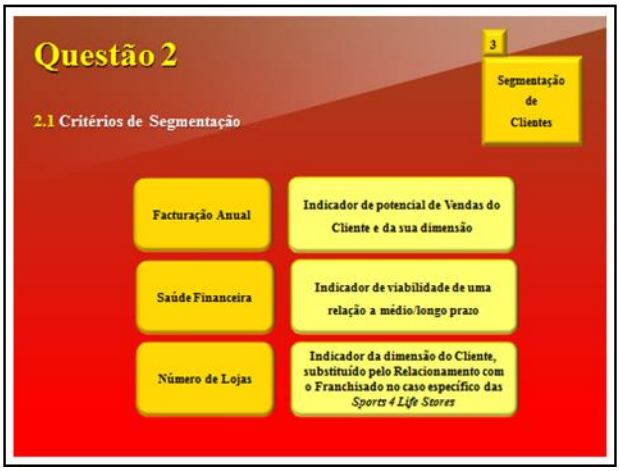


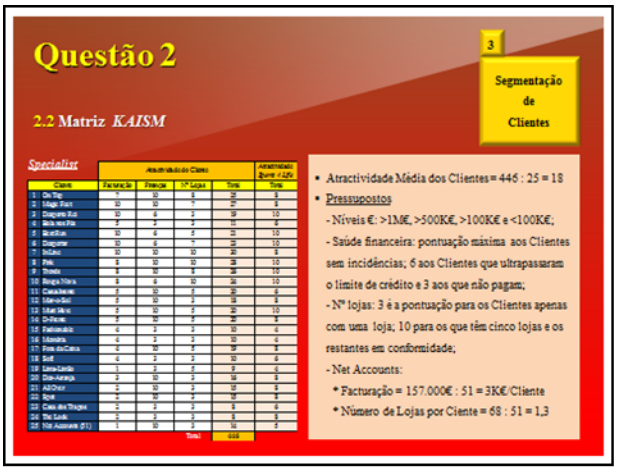


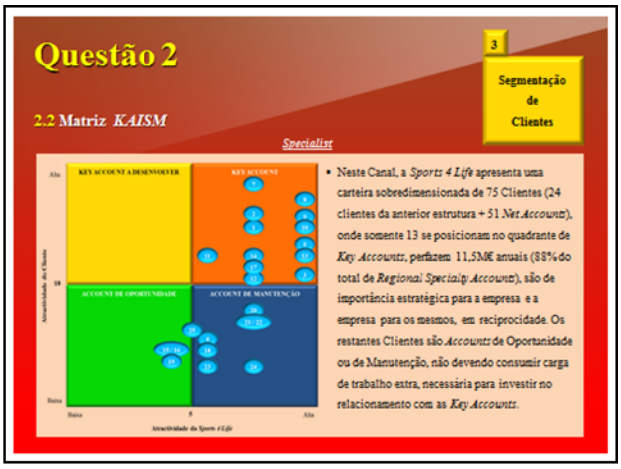




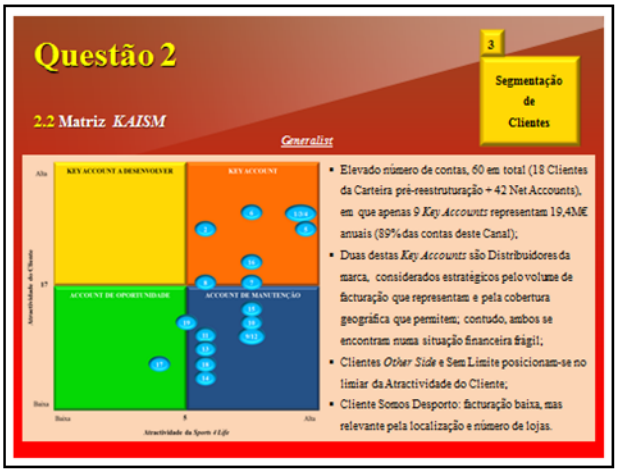


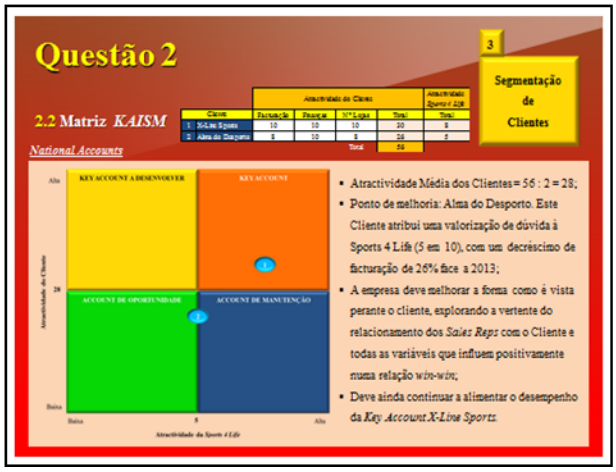



Questão 2
3
Segmentação de Clientes
2.2 Matriz KAISM
Specialist
Atractividade do Cliente
Atractividade Sports 4 Life
Cliente
Facturação
Finanças
Nº Lojas
Total
Atractividade Média dos Clientes = 446 : 25 = 18
Pressupostos
- Níveis €: >1M€, >500K€, >100K€ e <100K€;
- Saúde financeira: pontuação máxima aos Clientes sem incidências; 6 aos Clientes que ultrapassaram o limite de crédito e 3 aos que não pagam;
- Nº lojas: 3 é a pontuação para os Clientes apenas com uma loja; 10 para os que têm cinco lojas e os restantes em conformidade;
- Net Accounts:
* Facturação = 157.000€ : 51 = 3K€/Cliente
* Número de Lojas por Cliente = 68 : 51 = 1,3


Questão 2
3
Segmentação de Clientes
2.2 Matriz KAISM
Specialist
KEY ACCOUNT A DESENVOLVER
KEY ACCOUNT
ACCOUNT DE OPORTUNIDADE
ACCOUNT DE MANUTENÇÃO
Atractividade do Cliente
Atractividade do Sports 4 Life
Baixa
Alta
Neste Canal, a Sports 4 Life apresenta uma carteira sobredimensionada de 75 Clientes (24 clientes da anterior estrutura + 51 Net Accounts), onde somente 13 se posicionam no quadrante de Key Accounts, perfazem 11,5M€ anuais (88% do total de Regional Specialty Accounts), são de importância estratégica para a empresa e a empresa para os mesmos, em reciprocidade. Os restantes Clientes são Accounts de Oportunidade ou de Manutenção, não devendo consumir carga de trabalho extra, necessária para investir no relacionamento com as Key Accounts.

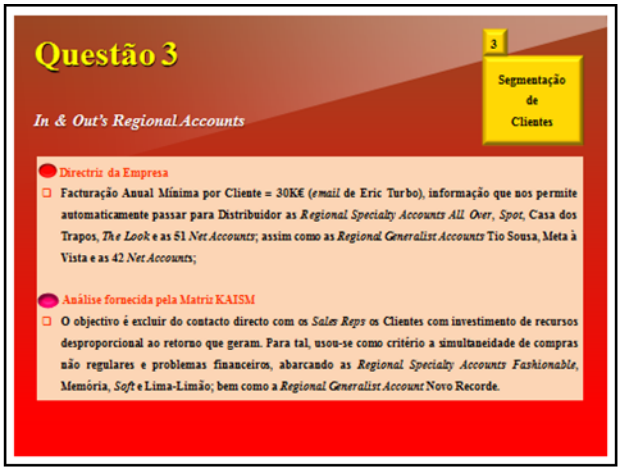
Questão 2
3
Segmentação de Clientes
2.2 Matriz KAISM
Generalist
Atractividade do Cliente
Atractividade Sports 4 Life
Cliente
Facturação
Finanças
Nº Lojas
Total
Atractividade Média dos Clientes = 321 : 19 = 17

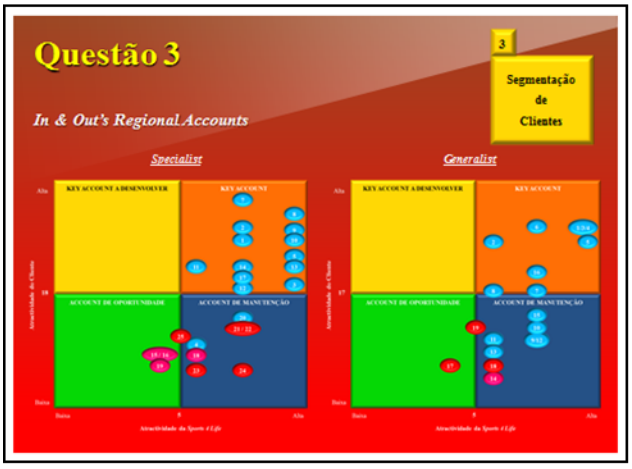

Questão 2
3
Segmentação de Clientes
2.2 Matriz KAISM
Generalist
KEY ACCOUNT A DESENVOLVER
KEY ACCOUNT
ACCOUNT DE OPORTUNIDADE
ACCOUNT DE MANUTENÇÃO
Atractividade do Cliente
Atractividade do Sports 4 Life
Baixa
Alta
Elevado número de contas, 60 em total (18 Clientes da Carteira pré-reestruturação + 42 Net Accounts), em que apenas 9 Key Accounts representam 19,4M€ anuais (89% das contas deste Canal);
Duas destas Key Accounts são Distribuidores da marca, considerados estratégicos pelo volume de facturação que representam e pela cobertura geográfica que permitem; contudo, ambos se encontram numa situação financeira frágil;
Clientes Other Side e Sem Limite posicionam-se no limiar da Atractividade do Cliente;
Cliente Somos Desporto: facturação baixa, mas relevante pela localização e número de lojas.


Questão 2
3
Segmentação de Clientes
2.2 Matriz KAISM
National Accounts
Atractividade do Cliente
Atractividade Sports 4 Life
Cliente
Facturação
Finanças
Nº Lojas
Total
KEY ACCOUNT A DESENVOLVER
KEY ACCOUNT
ACCOUNT DE OPORTUNIDADE
ACCOUNT DE MANUTENÇÃO
Atractividade do Cliente
Atractividade do Sports 4 Life
Baixa
Alta
Atractividade Média dos Clientes = 56 : 2 = 28;
Ponto de melhoria: Alma do Desporto. Este Cliente atribui uma valorização de dúvida à Sports 4 Life (5 em 10), com um decréscimo de facturação de 26% face a 2013;
A empresa deve melhorar a forma como é vista perante o cliente, explorando a vertente do relacionamento dos Sales Reps com o Cliente e todas as variáveis que influem positivamente numa relação win-win;
Deve ainda continuar a alimentar o desempenho da Key Account X-Live Sports.

Questão 2
3
Segmentação de Clientes
2.2 Matriz KAISM
Sports 4 Life Stores
Atractividade do Cliente
Atractividade Sports 4 Life
Cliente
Facturação
Finanças
Relação
Total
Atractividade Média dos Clientes = 223 : 8 = 28

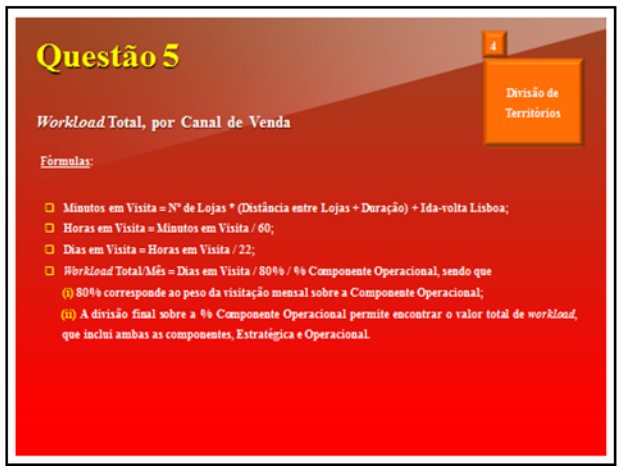
Questão 2
3
Segmentação de Clientes
2.2 Matriz KAISM
Sports 4 Life Stores
KEY ACCOUNT A DESENVOLVER
KEY ACCOUNT
ACCOUNT DE OPORTUNIDADE
ACCOUNT DE MANUTENÇÃO
Atractividade do Cliente
Atractividade do Sports 4 Life
Baixa
Alta
• Elevada satisfação dos franchisados com a Sports 4 Life
• Lojas a que o Sales Rep Henrique Lopes deve dedicar mais esforços comerciais são as de Lisboa 1, 2 e 3 e as duas lojas do Porto, pela relevância estratégica que representam;
• Restantes lojas são Accounts de Manutenção que, apesar do enorme valor que atribuem à empresa, não devem canalizar em si os investimentos do Sales Rep.


Questão 3
3
Segmentação de Clientes
In & Out's Regional Accounts
Directriz da Empresa
Facturação Anual Mínima por Cliente = 30K€ (email de Eric Turbo), informação que nos permite automaticamente passar para Distribuidor as Regional Specialty Accounts All Over, Spot, Casa dos Trapos, The Look e as 51 Net Accounts; assim como as Regional Generalist Accounts Tio Sousa, Meta à Vista e as 42 Net Accounts;
Análise fornecida pela Matriz KAISM
O objectivo é excluir do contacto directo com os Sales Reps os Clientes com investimento de recursos desproporcional ao retorno que geram. Para tal, usou-se como critério a simultaneidade de compras não regulares e problemas financeiros, abarcando as Regional Specialty Accounts Fashionable, Memória, Soft e Lima-Limão; bem como a Regional Generalist Account Novo Recorde.


Questão 3
3
Segmentação de Clientes
In & Out's Regional Accounts
Specialist
Generalist
KEY ACCOUNT A DESENVOLVER
KEY ACCOUNT
ACCOUNT DE OPORTUNIDADE
ACCOUNT DE MANUTENÇÃO
Atractividade do Cliente
Atractividade do Sports 4 Life
Baixa
Alta

Questão 4
3
Segmentação de Clientes
Estratégia National Accounts
SORTIDO: DIVERSIFICÇÃO
BASQUETEBOL
CROSS-FIT
ARTIGOS MAIS PREMIUM
INVESTIMENTOS CONTRATUAIS: RENEGOCIAÇÃO 2015
REDUZIR DESCONTOS
GESTÃO DE CATEGORIAS
FORMAÇÃO TÉCNICA

Questão 5
4
Divisão de Territórios
Workload Total, por Canal de Venda
Cálculo do Número de Lojas de Clientes Directos para Base de Visitação:
Canal de Venda
Peso
Var.
Nº Total de Loja
Lisboa
Porto
Norte
Centro
Sul
Ilhas
Total
Excl exclusivas 22% 4.2% 41 33 14 9 11 0 120
Omnichannel 34% <1.0% 134 107 17 10 12 7 307
Centro Nacional 30% <1.0% 14 12 2 3 7 1 40
Lojas Próprias 14% 7.1% 8 4 0 2 2 0 16
6% 224 162 33 24 32 8 483
Excluir Clientes retirados das Carteiras de Especialistas e Generalistas no processo de In & Out's
Excluir Clientes visitados pelos Distribuidores


Questão 5
4
Divisão de Territórios
Workload Total, por Canal de Venda
Fórmulas:
Minutos em Visita = Nº de Lojas * (Distância entre Lojas + Duração) + Ida-volta Lisboa;
Horas em Visita = Minutos em Visita / 60;
Dias em Visita = Horas em Visita / 22;
Workload Total/Mês = Dias em Visita / 80% / % Componente Operacional, sendo que
(i) 80% corresponde ao peso da visitação mensal sobre a Componente Operacional;
(ii) A divisão final sobre a % Componente Operacional permite encontrar o valor total de workload, que inclui ambas as componentes, Estratégica e Operacional.

Questão 5

4 Divisão de Territórios

Workload Total, por Canal de Venda

Cálculos:

Reg. Specialty Acc.	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total
Distância entre Lojas	30	30	30	30	30	0	-
Duração da Visita	40	40	40	40	40	0	-
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	0	-
Minutos em Visita	1.120	1.200	690	780	780	0	4.570
Horas em Visita	19	20	12	13	13	0	76
Dias em Visita	3	3	2	2	2	0	11
Workload Total/Mês	5	5	3	4	4	0	21

Reg. Generalist Acc.	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total
Distância entre Lojas	20	20	20	20	20	20	-
Duração da Visita	20	20	20	20	20	20	-
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480	-
Minutos em Visita	1.080	1.000	640	640	520	640	4.520
Horas em Visita	18	17	11	11	9	11	75
Dias em Visita	3	2	2	2	1	2	11
Workload Total/Mês	5	5	3	3	2	3	21

Questão 5

4 Divisão de Territórios

Workload Total, por Canal de Venda

Cálculos:

National Accounts	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total
Distância entre Lojas	15	15	20	20	20	20	-
Duração da Visita	40	40	30	30	30	30	-
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480	-
Minutos em Visita	770	1.075	580	510	710	530	4.175
Horas em Visita	13	18	10	9	12	9	70
Dias em Visita	2	3	1	1	2	1	10
Workload Total/Mês	4	5	3	2	3	2	21

Sports 4 Life Stores	Lisboa	Porto	Norte	Centro	Sul	Ilhas	Total
Distância entre Lojas	20	20	20	20	20	20	-
Duração da Visita	60	60	60	60	60	60	-
Ida-volta Lisboa	0	360	480	360	360	480	-
Minutos em Visita	320	520	480	440	440	480	2.680
Horas em Visita	5	9	8	7	7	8	45
Dias em Visita	1	1	1	1	1	1	6
Workload Total/Mês	1	2	2	2	2	2	11

Questão 5

4 Divisão de Territórios

Workload Total, por Canal de Venda

Conclusões:

- Regional Specialty Accounts => A Sales Rep Joana Casinhas necessita de 21 dias de trabalho para visitar todos os clientes uma vez por mês. Com o dia que sobra pode reforçar visitas a Key Accounts, demorando mais tempo em algumas (por exemplo, almoçando com clientes);
- Regional Generalist Accounts => Aos 21 dias de trabalho necessários, os Sales Reps Rodrigo e Isabel devem ainda acrescentar-se uma reunião mensal com cada um dos distribuidores, correspondente a meio dia, 20 + 120 + 20 + 60 = 3h40m;
- National Accounts => São necessários 22 dias para Samuel e Marta visitarem todas as lojas uma vez e realizarem o restante trabalho operacional e estratégico;
- Sports 4 Life Stores => O trabalho associado à cobertura mensal de todas as lojas requer 11 dias, o que significa que o Sales Rep Henrique Lopes pode visitar as lojas duas vezes ao mês.

Questão 6

5 Atribuição de Papéis: o Capital Humano

6.1 Integração e Formação *Sales Rep* Lojas *S4L*

- Passagem de pasta e apresentação aos franchisados realizada ainda pelo actual *Sales Rep*
- Coincidência com um período de grande actividade
- Formação interna com Equipa de Vendas e restantes departamentos

Questão 6

5 Atribuição de Papéis: o Capital Humano

6.2 Abordagem da Direcção Comercial

Estilo: TEAM LEADER => Não existe informação no Caso sobre o perfil dos Vendedores, logo, assegura flexibilidade para usar qualquer um dos estilos de liderança de acordo com as características individuais.

Questão 6

6 Controlo e Avaliação de Resultados

6.3 *Key Performance Indicators*

4 – Ilações do Caso para a Gestão

A cada vez maior pressão de resultados a curto prazo a que as empresas estão sujeitas origina importantes desafios nas equipas de Vendas, cuja gestão é determinante para o seu sucesso no mercado. Se tivermos em conta um cenário de elevada intensidade concorrencial, com a permanente disputa de quotas de mercado entre as marcas, o aumento do poder negocial dos Clientes de maior dimensão, a morosidade de pedidos e dificuldade de pagamentos dos clientes mais pequenos e a crescente exigência de um consumidor cada vez mais informado e consciente da oferta de produtos que tem à sua disposição, esta pressão torna-se ainda maior.

As empresas desenvolvem inúmeras e constantes adaptações ao longo de toda a cadeia de valor, procurando reforçar a sua competitividade através de inovações tecnológicas, de uma criteriosa selecção de fornecedores, da optimização de recursos materiais e humanos – que muitas vezes envolve o *downsizing* de equipas – e do reforço das suas vantagens competitivas junto dos Clientes mais estratégicos, como forma de criação de valor e de diferenciação face aos demais *players* no mercado.

É neste contexto que urge à Direcção Comercial liderar um processo de análise, gestão, avaliação e controlo permanentes das variáveis envolventes, do seu impacto na estrutura de Vendas, na conciliação dos objectivos comerciais com os objectivos da empresa e na estratégia mais eficaz que trará os resultados esperados. Em muitas situações, a competitividade das empresas pode ser incrementada através da optimização da cobertura Territorial que as Equipas Comerciais realizam junto do mercado, com o respectivo retorno em resultados, *sell out*, margens e a tão ambicionada satisfação e fidelização de Clientes. E este objectivo de maximização da cobertura Territorial apenas tem sentido se em si tiver subjacente a relevância estratégica de cada Cliente na carteira de contas gerida pela empresa.

Como medir a importância estratégica de um Cliente? Como reflectir este valor na dedicação de recursos da empresa? Qual a melhor abordagem a cada Cliente? Como saber se os objectivos de Cobertura são concretizáveis? Que aspectos comportamentais se devem ter em conta na articulação dos vários actores neste processo?

Responder a todas estas questões torna extremamente relevante a aplicação de uma metodologia que constitua uma ferramenta de gestão aplicável a diferentes situações empresariais e que retire o melhor aproveitamento possível das vantagens competitivas das Equipas de Vendas. Deste modo, salientamos os seguintes aspectos:

A – Empresa

- Um processo desta dimensão requer um total alinhamento entre diferentes quadros de gestão da empresa, conscientes e participativos, que interliguem os diferentes departamentos em torno de uma abordagem única e de objectivos partilhados;
- Vendas, *Marketing*, Inovação, Compras, Produção, Logística, Finanças, Serviço a Clientes e Recursos Humanos são uma voz única da empresa, partilhando a mesma estratégia interna e comunicando a uma única voz para o Cliente;

B – Direcção Comercial

- A sua liderança é determinante para o sucesso da estratégia, coordenando diferentes públicos (os seus superiores hierárquicos, os diferentes Departamentos envolvidos, a sua Equipa de Vendas e os Clientes), diferentes fontes de informação (interna e externa), toda a estratégia inerente à metodologia, assim como a sua aplicação e controlo. O rigor em todos estes vértices determina a qualidade dos resultados;

C – Força de Vendas

- Constitui o *interface* com os Clientes e, dentro de toda a autonomia que lhe for possível, deve aplicar a estratégia de optimização e detectar permanentes oportunidades de melhoria e de excelência de resultados. Por este motivo, são determinantes o seu perfil, *know-how*, capacidade de relacionamento e construção de relações a longo prazo, gestão de múltiplas tarefas, antecipação de problemas e rapidez na sua resolução, sempre que necessário. A correcta divisão de Territórios, a clareza e equidade de objectivos entre Vendedores e a consciência do valor de cada Cliente na sua gestão quotidiana são factores chave;

D – Clientes

- São uma das variáveis mais dinâmicas e difíceis de controlar, pelo que compreender a sua natureza, objectivos de negócio, valor para a empresa, valor que reconhecem aos seus fornecedores e oportunidades de sinergias que se podem criar numa estratégia *win-win* são cruciais para a definição e aplicação da ferramenta metodológica de cobertura Territorial;
- O processo de segmentação define a abordagem comercial, por isso é necessário que os factores de formação de *clusters* de Clientes sejam o mais assertivos possível e reflictam todas as variáveis inerentes a uma boa caracterização de cada Cliente;
- Os resultados devem ser permanentemente analisados, partilhados entre empresa e Cliente, e daí devem advir responsabilidades assumidas num compromisso de longo prazo e objectivos comuns entre ambas as partes;
- E, porque pessoas envolvem, a construção de valores tão relevantes como a confiança, tempo adequado às suas exigências e respectivo valor e permanente comunicação constituem factores de diferenciação que criam valor e fortalecem o relacionamento, minimizando conflitos no processo de Venda e construindo marcos de sucesso comuns.

5 – Bibliografia

Monografias (Livros):

Cheverton, P. (2012), *Key Account Management – Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*: Kogan Page 5ª Edição.

Kotler, P. e Keller, K. L. (2011), *Marketing Management*: Prentice Hall 14ª Edição.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J.V., Lévy, J. e Dionísio, P. (2011), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*: Dom Quixote 14ª Edição.

Jobber, D. e Lancaster, G. (2009), *Selling and Sales Management*: Prentice Hall 8ª Edição.

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

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

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

Periódicos Científicos:

Gounaris, S. e Tzempelikos, N. (2012), Conceptualization and Measurement of Key Account Management Orientation, *Journal of Business Market Management, Vol. 5 (3)*, pp. 173-194.

Ryals, L. J. e Holt, S. (2007), Creating and Capturing Value in KAM Relationships, *Journal of Strategic Marketing, Volume 15, Issue 5, December 2007*, pp. 403-420

Ryals, L. J. e Rogers, B. (2007), Key Account Planning: Benefits, Barriers and Best Practice, *Journal of Strategic Marketing, Volume 15, Issue 2 & 3, May 2007*, pp. 209-222

Zoltners, A. A., Jones, E., Brown, S. e Weitz, B. (2005), The Changing Environment of Selling and Sales Management, *Journal of Personal Selling & Sales Management Vol. 25, No. 2, Spring 2005*, pp. 105-111.

Zoltners, A. A. e Sinha, P. (2005), The 2004 ISMS Practice Prize Winner – Sales Territory Design: Thirty Years of Modeling and Implementation, *Marketing Science 24(3)*, pp. 313-331.

Bolden, R. (2004), What is Leadership?, *Leadership South West Research Report 1, July 2004 (University of Exeter, Centre for Leadership Studies)*, pp. 4-8.

Piercy, N., Low, G.S., Cravens, D. (2004), Examining the Effectiveness of Sales Management Control Practices in Developing Countries, *Journal of World Business, 39*, pp. 255–67.

Zoltners, A., Lorimer, S. (2000), Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool, *Journal of Personal Selling & Sales Management, Summer 2000*, pp. 139–50.

Saxe, R. e Weitz, B.A. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research, 19 (August)*, pp. 343–51.

Doran, G. T. (1981), There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives, *Management Review (AMA FORUM) 70 (11)*, pp. 35-36.

Darmon, R.Y. (1974), Salesmen's Response to Financial Initiatives: An Empirical Study, *Journal of Marketing Research, November*, pp. 418–26.

Working Papers:

Tzempelikos, N. (2013), Assessing Customer Value in Key Account Management Relationships, *Institute for International Management*, Lord Ashcroft International Business School – Anglia Ruskin University

Referências não publicadas retiradas da Internet:

Dynamic SWOT Analysis, in http://www.brextons.com/b/articles/sales-marketing/whitepaper-spoitlight-back-to-basics-business-planning-with-a-swot-analysis/