INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

CORIZA – MODELO DE OTIMIZAÇÃO DE ROTAS DE VISITAÇÃO

Mariana de Oliveira Domingues

Caso Pedagógico

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Professor Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Setembro, 2023

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

CORIZA – MODELO DE OTIMIZAÇÃO DE ROTAS DE VISITAÇÃO

Mariana de Oliveira Domingues

Caso Pedagógico

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Professor Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

“Believe you can and you’re halfway there.”

Theodore Roosevelt

Agradecimentos

Mais do que uma tese de mestrado, este trabalho simboliza, para mim, uma prova de dedicação, resiliência e autossuperação. Apesar de se tratar de um processo solitário, foi imprescindível o apoio de várias pessoas que me acompanharam ao longo deste caminho desafiante, a quem deixo o meu profundo agradecimento.

Ao meu orientador, Pedro Ferreira, pela disponibilidade, pela paciência infindável, pela ajuda inestimável e pelo estímulo permanente, que contribuíram para melhorar todo este projeto.

Às minhas colegas de Mestrado e amigas, Sofia Caria Mendes e Ana Félix, pelo núcleo de apoio e pelas longas horas de escrita, de desabafos e de risadas, que ajudaram a que este processo se tornasse mais leve e chegasse a bom porto.

Aos meus amigos, que me conhecem bem e que, por mais que eu quisesse, não me deixariam desistir.

À Coresa, pela disponibilização de informação, e aos meus colegas de trabalho, pelo apoio e pela compreensão que tiveram ao longo deste período.

Por fim, mas não menos importante, à minha família, por ser a minha preda basilar e por acreditar incondicionalmente nas minhas capacidades, mesmo quando duvidei delas.

À minha mãe, pela sua profunda compreensão e apoio constante através dos gestos mais simples, desde as suas comidas caseiras deliciosas, à revisão preciosa desta tese.

Aos meus avós, por serem a personificação de amor e carinho incondicionais, e por terem sempre uma palavra amiga para me reconfortar.

Aos meus irmãos, pelo seu sentido de humor tão característico, que atribuiu um sentido divertido a várias fases deste processo.

Dedico esta tese aos meus pais, Sérgio (*in memorian*) e Conceição

Sumário

Esta tese centra-se numa importante temática que qualquer *Sales Manager* deve dominar: a otimização de rotas de visitação. Sob a forma de caso pedagógico, pretende ser uma ferramenta de treino para o seu público-alvo, tanto em contexto académico como empresarial, através do qual poderão praticar esta importante ferramenta de gestão.

Para o efeito, na revisão da literatura, esta tese apresenta um modelo sistematizado em oito passos, que pretende ser um guia prático para a implementação de uma otimização de rotas de visitação, em qualquer setor de atividade.

A seleção desses passos reforça a ideia de que a tarefa em causa está intimamente relacionada com a estratégia comercial. Por isso, os primeiros três passos remetem para a necessidade de realizar uma análise situacional, para a definição de objetivos com base nesse diagnóstico e para a eleição, de forma concreta, os papéis estratégicos de cada cliente a ser visitado.

Os três passos seguintes são mais operacionais, abordando a forma como devem ser selecionados os pontos de venda a visitar e a respetiva frequência de visitação, bem como o cálculo do *workload* de cada elemento da equipa.

Por fim, os últimos passos focam a importância da definição dos KPI's para a equipa *field* e o respetivo *feedback*.

Para além do treino do processo, esta tese tem ainda o grande objetivo de evidenciar que a otimização de rotas, mais do que a otimização de custos, consiste num veículo de operacionalização da gestão de grandes contas - *Key Account Management* - e de otimização de receitas.

Palavras-chave: Otimização de rotas de visitação, *Routings*, *Key Account Management*, *Key Account Manager*, *Key Account*, *Key Performance Indicators*.

***JEL Classification*:** J20; J21; J22; J24; L22; L25; L51; L66; L81; M52; M54.

Abstract

This thesis focuses on an important theme that any Sales Manager should master: routings optimization. Presented in a pedagogical case, it aims to be a training tool for its target audience, both in an academic and business context, through which they can practice this important management tool.

To do this, in the literature review, this thesis presents a systematic model in eight steps, intended to be a practical guide for the implementation of routing optimization in any sector of activity.

The selection of these steps reinforces the idea that the task at hand is closely related to the commercial strategy. Therefore, the first three steps refer to the need to do a situational analysis, define objectives based on this diagnosis and concretely elect the strategic roles of each client to visit.

The next three steps are more operational, addressing how the points of sale to be visited should be selected, along with their visitation frequency, as well as the calculation of the workload for each team member.

Finally, the last steps focus on the importance of KPIs definition for the field team and providing feedback accordingly.

In addition to the process, this thesis also aims to highlight that the routing optimization, more than cost optimization, aims to operationalize the management of key accounts - Key Account Management - and revenue optimization.

Key words: *Route optimization, Routings, Key Account Management, Key Account Manager, Key Account, Key Performance Indicators.*

JEL Classification: *J20; J21; J22; J24; L22; L25; L51; L66; L81; M52; M54.*

Índice

Índice de Siglas e Abreviaturas v
Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos vii
1. Caso 1
1.1. Apresentação do Problema 1
1.2. Enquadramento 2
1.2.1. Mercado 2
1.2.2. Preço 3
1.2.3. Concorrência 5
1.2.4. Comunicação 6
1.2.5. Distribuição 7
1.2.6. Clientes 7
1.3. A Empresa 11
1.4. Estrutura da Equipa Comercial 13
1.4.1. Atividade da Equipa *Field* 13
1.4.1.1. Key Performance Indicators 14
1.5. Abordagem ao problema 15
1.6. Questões 16
1.7. Anexos 18
Anexo A – *Sell-out* das lojas do território de visitação da *merchandiser* Y 18
Anexo B – Rota atual da *merchandiser* Y 21
Anexo C – Informação sobre as lojas no território de visitação da *merchandiser* Y 22
2. Nota Pedagógica 25
2.1. Público-alvo do Caso 25
2.2. Objetivos Pedagógicos 25
2.3. Revisão de Literatura 26
2.3.1. Introdução 26
2.3.2. Passo 1 - Análise situacional 26
2.3.3. Passo 2 - Definição de objetivos 27
2.3.4. Passo 3 – Definição de clientes prioritários 29
2.3.5. Passo 4 – Priorização de lojas por região 33
2.3.5.1. Priorização pela importância global da loja 34
2.3.5.2. Definição da frequência de visitação 34
2.3.6. Passo 5 – Cálculo do *workload* 35
2.3.7. Passo 6 – Revisão territorial e otimização de custos 37
2.3.8. Passo 7 – Definição de KPI's 37
2.3.9. Passo 8 – Avaliação e feedback 39

2.4. Ferramentas de Análise 41
2.5. Plano de Animação 41
2.6. Questões de Animação 42
2.7. Resolução.....43
2.8. Slides da resolução 52
3. Ilações.....56
4. Referências Bibliográficas.....57

Índice de Siglas e Abreviaturas

DECO - Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor

DOP – Diretor de Operações

EDLP – *Everyday Low Price*

FMCG – *Fast-moving Consumer Goods*

HILO - *High Low Pricing*

INE – Instituto Nacional de Estatística

KA – *Key Account*

KAISM – *Key Account Identification and Selection Matrix*

KAM – *Key Account Management / Key Account Manager*

QM – Quota de mercado

QS – Quadrissemana

PIB - Produto Interno Bruto

PVP - Preço de Venda ao Público

SMART - *Specific, Measurable, Attainable, Real, Timely [goals]*

SKU - *Stock Keeping Unit*

YTD – *Year To Date*

Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos

Figuras

Figura 1 - Quotas de mercado e vendas em valor das conservas de peixe em YTD 2022 3
Figura 3 - Organograma da equipa comercial Coriza. 13
Figura 7 - Matriz KAISM dos clientes da Coriza. 16
Figura 4 - Matriz KAISM. 32
Figura 5 - Passos de uma reorganização de rotas de visitação. 40
Figura 6 - Análise SWOT 43

Tabelas

Tabela 1 - Evolução dos preços médios por marca nas conservas de peixe. 3
Tabela 2 - Quotas de mercado em valor por fabricante em YTD 2022.....5

Gráficos

Gráfico 1 - Quotas de mercado dos vários players em 2021 8

1. Caso

1.1. Apresentação do Problema

Este Caso Pedagógico consiste no estudo de uma otimização de rotas de visitação de uma equipa comercial numa empresa fictícia, por razões de proteção de informação confidencial, baseando-se, no entanto, num caso real.

Coriza é o nome de uma empresa fabricante de conservas de peixe com elevado peso no mercado nacional, sendo um dos principais *players* nos segmentos de atum, sardinhas e especialidades.

O mercado das conservas de peixe tem sofrido várias mudanças, as quais têm constituído fortes desafios aos seus intervenientes, nomeadamente o aumento do preço das matérias-primas, o incremento do peso da atividade promocional, a entrada de novos *players* estrangeiros de elevada dimensão, com forte capacidade de investimento e elevadas economias de escala. Estes factos têm trazido uma redução de rentabilidade a todos os *players* e, por esse motivo, têm obrigado as empresas a tornar-se mais competitivas.

A Coriza foi igualmente impactada com esta realidade desafiadora pelo que, para se adaptar, focou a sua atenção na equipa *field*, a mais numerosa dentro das várias equipas da companhia. Após uma análise mais profunda, os seus responsáveis diagnosticaram os pontos críticos e definiram um plano de ação de melhoria.

Do levantamento inicial, concluiu-se que a equipa *field* tinha apenas três alvos e não tinha objetivos concretos definidos:

1) Visitar as lojas em rota, as quais foram selecionadas sem qualquer tipo de estratégia senão a proximidade geográfica entre elas;
2) Combater as ruturas encontradas nos lineares aquando da visitação das lojas (sem suporte para apoiar a constante atualização dos *cardexes* e dos *stocks* informáticos respetivos);
3) Controlar a implementação das atividades compradas nas centrais (sem histórico de campanhas anteriores).

Face ao diagnóstico apresentado ao Diretor Comercial, concluiu-se que estes pontos constituíam um obstáculo ao atingimento de bons resultados. Por esta razão, a *Head of Field* foi designada para apresentar uma proposta de melhoria que contemplasse a otimização dos *routings* e que definisse KPI's para controlo da atividade da equipa *field*.

1.2. Enquadramento

1.2.1. Mercado

Presentemente, o mercado encontra-se condicionado pelo impacto negativo gerado pela guerra na Ucrânia e pela consequente subida da inflação, que levou a um aumento generalizado do preço dos bens. Em Portugal, entre 23 de fevereiro de 2022, véspera do início da guerra, e 6 de julho de 2022, o valor de um cabaz de alimentos essenciais subiu 23,16€ (+12,62%), de acordo com a Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO). A oferta limitada de matérias-primas e o aumento dos custos de produção refletiram-se num aumento de preços para o consumidor, contribuindo para o aumento da taxa de inflação.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em dezembro de 2022, a inflação fixou-se em 9,6% em Portugal, registando uma média anual de 7,8% - o valor mais elevado desde 1992. Mais informa esta fonte de que o índice de preços do consumidor dos produtos alimentares não transformados registou uma variação de 17,6% face ao período homólogo, semelhante à variação registada nos produtos alimentares transformados (17,5%).

Esta caracterização do mercado aliada à diminuição do poder de compra e ao aumento da procura de bens alimentares não perecíveis, impulsionaram o crescimento verificado no mercado das conservas. Em acumulado a dezembro de 2022, o mercado das conservas de peixe registou cerca de 157 milhões de euros em vendas, com um crescimento de 12,9% face ao período homólogo.[1]

O mercado das conservas de peixe está dividido em quatro segmentos: atum, sardinhas, especialidades e pastas. O segmento com maior peso é o atum, representando 82,7% do mercado, o que equivale a cerca de 130 milhões de euros anuais, com um crescimento de 13,0% relativamente ao período homólogo. Dado o seu peso tão expressivo, o atum é apelidado de “O rei das conservas”. A figura 1 representa os pesos, crescimentos e valor, em milhões de euros, do mercado e de cada segmento que o constitui.

[1] Base de dados de acesso interno: *Nielsen Total PT, Dados acumulados até QS21-24 (até 19 de Junho)*

Quotas de Mercado (%) e Vendas em Valor | Conservas de Peixe



Figura 1 - Quotas de mercado e vendas em valor das conservas de peixe em YTD 2022 (Fonte: Nielsen Total PT, Dados acumulados até QS21-24) – P12

1.2.2. Preço

Nos últimos anos tem-se verificado uma evolução positiva nos preços médios das marcas de conservas de peixe, o que representa um aumento de 1,9% em YTD junho de 2023 *versus* o período homólogo.[2]

Preço Médio por Marca | Conservas

Tabela 1 - Evolução dos preços médios por marca nas conservas de peixe (Quotas de mercado e vendas em valor das conservas de peixe em YTD 2023 (Fonte: Nielsen Total PT, Dados acumulados até QS21-24) – P6'23).

Marcas	YTD 2021	YTD 2022	YTD 2023	Var Abs YTD'22 vs YTD'21	Var % YTD'22 vs YTD'21	Var Abs YTD'23 vs YTD'22	Var % YTD'23 vs YTD'22
Marcas Distribuição	0,89 €	0,98 €	1,00 €	0,09 €	10,1%	0,02 €	2,0%
Petisca	1,38 €	1,38 €	1,41 €	0,00 €	0,0%	0,03 €	2,2%
Costa	0,67 €	0,77 €	0,80 €	0,10 €	14,9%	0,03 €	3,9%
Senhorio	2,16 €	2,25 €	2,45 €	0,09 €	4,2%	0,20 €	8,9%
Marcas Primeiros Preços	0,71 €	0,78 €	0,82 €	0,07 €	9,9%	0,04 €	5,1%
Ramiro	1,10 €	1,17 €	1,22 €	0,07 €	6,4%	0,05 €	4,3%
Coronel	1,12 €	1,18 €	1,24 €	0,06 €	5,4%	0,06 €	5,1%
Manjar	1,72 €	1,63 €	1,79 €	-0,09 €	-5,2%	0,16 €	9,8%
Ribeiro	1,13 €	1,35 €	1,08 €	0,22 €	19,5%	-0,27 €	-20,0%
Inerva	1,19 €	1,16 €	1,12 €	-0,03 €	-2,5%	-0,04 €	-3,4%
Navegador	0,63 €	0,77 €	0,71 €	0,14 €	22,2%	-0,06 €	-7,8%
Grand Total	0,98 €	1,05 €	1,07 €	0,07 €	7,1%	0,02 €	1,9%

A visibilidade dos preços, assim como a sua comunicação através de etiquetas ou cartazes no ponto de venda, é fundamental para a escolha do consumidor relativamente ao produto a comprar. Além disso, o retalhista dá bastante importância à comunicação dos

[2] Base de dados de acesso interno: *Quotas de mercado e vendas em valor das conservas de peixe em YTD 2023 (Fonte: Nielsen Total PT, Dados acumulados até QS21-24) – P6'23*

preços através de folhetos, tornado a verificação do cumprimento dos destaques e das inserções nos folhetos uma tarefa essencial da equipa *field*.

Dado o contexto atual, os consumidores estão cada vez mais atentos à comparação de preços e condições no ato da compra (Ellsworth, 2021).

Este tipo de consumidor faz compras mais organizadas e planeadas, concentrando-as maioritariamente na distribuição moderna, aumentando a frequência de compra e reduzindo as quantidades por ato de compra. Além disso, tem uma menor fidelização e visita diferentes pontos de venda em busca de promoções ou preços baixos (Gonçalves, 2011). Assim, as promoções antecipam a decisão de compra, impulsionam a compra e aumentam a quantidade vendida, onde a comunicação promocional constitui um estímulo para a venda, atingindo todos os consumidores, mesmo que em graus diferentes (Cecília, 2013).

Portugal é dos países na Europa com maior taxa de penetração das promoções, tendo passado, nos últimos anos, dos habituais 25% de profundidade promocional para profundidades entre os 35% e os 50% (Rodrigues, 2021). Segundo os dados da Nielsen, o peso das atividades promocionais nas vendas de atum evoluiu de 23,6%, em 2013, para 50% em 2023.

Assim, as empresas que pretendem manter-se competitivas têm de compreender o consumidor e dar resposta às suas necessidades (Observador, 2022).

Entre as diferentes variáveis do *Marketing Mix*, o preço é o fator que mais influencia a competitividade, o volume de vendas, a margem e a rentabilidade das empresas do FMCG (Toledo *et al*, 2005).

Pelo facto de se tratar de uma alteração de fácil implementação, alguns retalhistas adotam uma postura altamente competitiva, respondendo rapidamente às alterações de preço da concorrência. Num contexto instável e competitivo, com consumidores exigentes, é fundamental um planeamento estratégico do fator preço no FMCG. As estratégias mais utilizadas no FMCG são a *everyday low price* (EDLP) e *high low pricing* (HILO) (Rajiv *et al*, 2002).

A EDLP promete consistentemente preços baixos ao consumidor ao longo do tempo sem ter de aguardar por promoções, o que facilita o processo de decisão de compra e reduz os custos de marketing e publicidade (CFI Team, nd). Por outro lado, a HILO é uma estratégia que consiste em definir um preço inicial elevado, que vai sendo reduzido, através de promoções, de acordo com a procura do consumidor, alternando assim entre um preço alto e baixo num curto espaço de tempo (CFI Team, 2020).

O contexto económico atual, aliado à entrada de novos retalhistas no país, promoveram uma concorrência mais intensa, focada na realização de promoções, indo para além dos preços base e da dimensão do sortido de produtos oferecido (Gonçalves, 2020).

A elasticidade promocional é o parâmetro que estima o impacto da variação do preço de um produto nas quantidades vendidas, isto é, avalia o número de vezes que as vendas base aumentam a sua velocidade.

1.2.3. Concorrência

Existe uma grande diversidade de concorrentes no mercado nacional. Os principais *players* neste mercado, a par da Coriza com uma quota de mercado YTD em valor de 23,4%, são os fabricantes de marca própria (41,3%), Inácio (9,7%), Ramiro (6,4%) e Poveiro (4,7%), conforme apresentado na Tabela 2. De entre estes, aquele que registou o maior crescimento face ao período homólogo foram os fabricantes de marca própria, com uma variação de 1,8 pontos percentuais, que denota um aumento da procura por marcas de baixo preço por parte do consumidor.

Quotas de Mercado (%) por Fabricante | Conservas | Vendas em Valor

QM em Valor (%)

Fabricantes	YTD-1	YTD	P12'21	P12'22	Var Vendas YTD (pp)	Var Vendas LP (pp)
Fabricantes Distribuição	39,4	41,3	42,2	42,8	1,9	0,6
Coriza	25,4	23,4	22,1	19,4	-2,0	-2,7
Inácio	9,0	9,7	10	9,6	0,7	-0,4
Ramiro	6,6	6,4	6,2	6,5	-0,2	0,3
Poveiro	5,0	4,7	5,7	4,8	-0,3	-0,9
Vasco	3,4	4,2	2,5	6,1	0,8	3,6
Primeiros Preços	1,9	2,6	1,8	3,7	0,7	1,9
Outros	9,2	7,8	9,6	8,6	-1,4	-1,0

Tabela 2 - Quotas de mercado em valor por fabricante em YTD 2022 (Fonte: Nielsen Total PT, Dados acumulados até QS 21-24)

A maior parte dos *players* nacionais concentram os seus investimentos essencialmente em preço, não trabalhando praticamente o ponto de venda, pelo facto de não terem estrutura – entenda-se elementos de *Trade Marketing* e equipa de terreno – para o conseguir assegurar. Com um departamento de *Marketing* e uma equipa *field* robustecidos, a Coriza distancia-se largamente dos seus concorrentes nacionais.

Por outro lado, um dos novos *players* internacionais, devido à sua dimensão e às economias de escala, tem-se aproximado do modelo de negócio da Coriza, tanto a nível de comunicação, como do trabalho de terreno, ao constituir também uma equipa dedicada ao

ponto de venda. Esta agressividade da concorrência levanta a necessidade de otimizar os recursos existentes e otimizar os *routings* da equipa *field*.

1.2.4. Comunicação

No que toca à comunicação, os folhetos ainda são uma importante ferramenta, apesar do declínio da sua popularidade associada à crescente tendência do *marketing online*. Permitem divulgar a um elevado número de pessoas a variedade de produtos e promoções associadas, ajudando os seus potenciais clientes a tomar uma melhor decisão de compra. Além disso, os folhetos são uma forma relativamente barata de *marketing* comparativamente com outros meios de publicidade, como anúncios de televisão ou rádio, ao serem mais acessíveis e poderem ser produzidos em grande quantidade sem um custo muito elevado. Podem ser usados também para promover produtos sazonais ou com prazo de validade próximo ao vencimento ou incluir informações sobre programas de fidelidade ou cartões de desconto, incentivando os clientes a retornar à loja e voltar a comprar os seus produtos.

Quanto ao ponto de venda, a equipa *field* desenvolve um papel importante na decoração dos lineares primários (prateleiras onde habitualmente estão expostos os artigos), já que isso dá destaque aos produtos. Além do linear, existem espaços adicionais, nomeadamente os topos, ilhas e expositores, que têm como objetivo aumentar a visibilidade dos produtos promovidos e, com isso, incentivar as vendas de campanhas e promoções. A título de exemplo, as ilhas são organizadas de acordo com táticas de *merchandising* para criar um visual atraente e, geralmente, são montadas, no ponto de venda, em áreas de intensa circulação, promovendo a compra por impulso.

Estes espaços adicionais são comprados nas centrais, no caso dos clientes centralizados, e também podem ser negociados localmente, especialmente em clientes descentralizados. Assim, há espaço para a equipa *field* conquistar mais atividade localmente, complementando aquela que é negociada centralmente pelos *Key Account Managers* (KAM's). O forte relacionamento da equipa com os interlocutores das lojas e a sua maturidade negocial são fundamentais para conseguirem conquistar estes espaços. A sua montagem e decoração, que pode ser *tailormade*, é assegurada pela equipa juntamente com uma agência.

Todos estes materiais têm um papel fundamental na alavancagem de vendas, em que se estima que estes materiais produzam entre o dobro e o triplo de incremento de vendas (fonte Coriza).

1.2.5. Distribuição

Para que um produto subsista no mercado, é fundamental que a empresa tenha uma estratégia de distribuição eficaz.

A distribuição dos produtos nos clientes pode ser numérica ou ponderada. A distribuição numérica é aquela que faz a relação entre os clientes que possuem o produto e o número total de clientes existentes. Já a distribuição ponderada resulta da razão entre o volume de vendas das lojas nas quais a marca está inserida e o número total de vendas na categoria de produtos.

Além do trabalho de negociação desenvolvido pelos KAM's, a equipa *field* detém um papel essencial na conquista de novos clientes e introdução de novos artigos, aumentando assim a distribuição numérica e ponderada.

Quando os produtos estão listados no cliente, mas estão em falta no ponto de venda, dá-se a rutura de *stock*. A nível de controlo das ruturas, contam com o trabalho da equipa *field* para ajudar as equipas internas a repor produtos em falta no linear e a realizar sugestões de encomenda para repor os níveis de *stock*. O combate às ruturas é uma forma de tornar a distribuição efetiva nos atuais clientes.

1.2.6. Clientes

Os principais clientes da Coriza dividem-se em dois canais: canal moderno e canal tradicional.

O canal moderno consiste num modelo de serviço em que o cliente tem acesso à compra dos produtos diretamente aos fornecedores, elegendo aquele que melhor se adapta às suas necessidades. Os pontos de venda que constituem este canal são, por exemplo, hipermercados, supermercados ou outros estabelecimentos que funcionem com este tipo de serviço. Em YTD, os hipers representam um peso de 24,1% no canal para total de consumo, enquanto os supers grandes e pequenos representam, em conjunto, um peso de 65,6%, sendo que 10,2% é o peso correspondente aos restantes estabelecimentos deste canal.[3] De acordo com os dados divulgados pelo Grupo Marktest, a distribuição moderna está atualmente presente em quase todo o país, representando cerca de 91% do território nacional.[4] Neste canal inserem-se clientes bastante relevantes como a Sonar, Tio Doce e Achin, entre outras insígnias.

[3] *Fonte: Nielsen | Market Track -Total Portugal + Lidl, QS 21-24, 2022*
[4] *Fonte: Grupo Marktest, "Territórios da Distribuição Moderna", 2005*

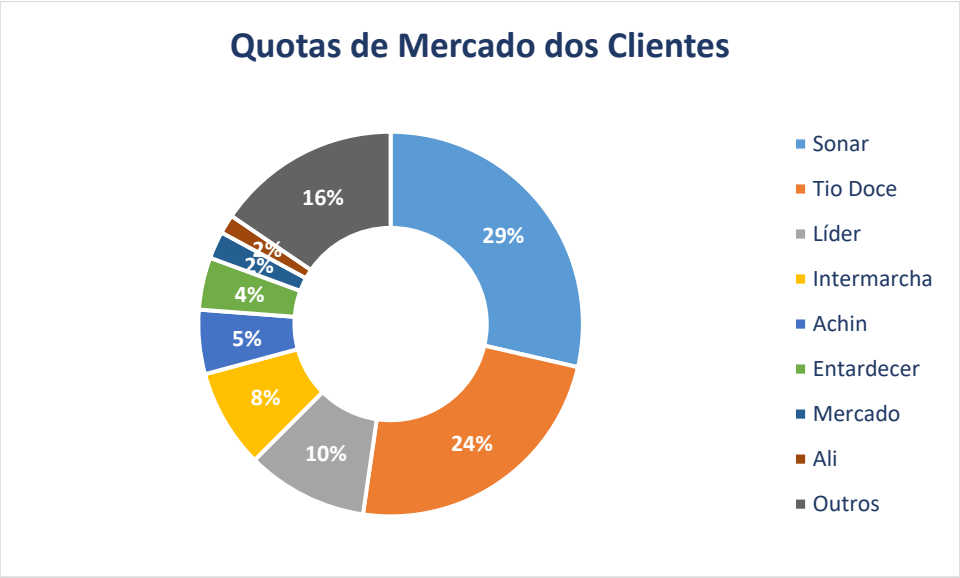


Gráfico 1 - Quotas de mercado dos vários players em 2021 (Fonte: NielsenIQ Homescan FMCG, 2021)

- **Sonar**

É o principal cliente da Coriza no canal moderno, com 28,6% de quota no FMCG em 2021, sendo uma das principais insígnias que ganha penetração no total FMCG em relação ao período homólogo (*Nielsen IQ Trade View* Agosto 2022). Este detém 348 lojas distribuídas por todo o território nacional, subdivididas em três tipologias diferentes. Os hipers, designados por CNT (42), vieram revolucionar os hábitos de consumo ao apresentar uma oferta de produtos mais diversificada, sendo responsáveis por cerca de 40% do *sell-out* da Coriza. Os MDL (134) são os supers, de média dimensão, que disponibilizam uma profundidade de gama ligeiramente inferior à dos hipers. Os supermercados de conveniência são conhecidos como CBD (172), sendo lojas de menores dimensões com gama mais reduzida.

A abertura para os fornecedores trabalharem o ponto de venda é condicionada à aprovação da central e/ou dos responsáveis das lojas, respeitando o planograma estipulado para cada loja e os espaços negociados centralmente. Importa referir que, neste cliente, quase todos os recursos do ponto de venda disponíveis são vendidos à Coriza. Os espaços de visibilidade vendidos aos fornecedores são os topos, ilhas e laterais, que podem ter decorações *tailormade*. Além destes destaques, existe bastante trabalho de loja, pelo que as equipas de terreno são fundamentais nestes pontos de venda.

A nível de controlo das ruturas, contam com o trabalho da equipa *field* para ajudar as equipas internas a repor produtos em falta no linear e a realizar sugestões de encomenda para repor os níveis de *stock*.

- **Tio Doce**

Trata-se de um cliente que privilegia as marcas próprias e as marcas exclusivas de preço baixo, já que vê nesta aposta a forma de se diferenciar dos seus concorrentes, que apostam nas principais marcas nacionais, presentes em todos os clientes. Por este motivo, é uma insígnia onde as marcas da Coriza, dado o seu posicionamento de preço mais alto e por serem marcas fortemente distribuídas nacionalmente, são apostas menos prioritárias. Daí o peso da Coriza ser bastante inferior ao que tem no mercado.

O Tio Doce, com 23,7% de quota no FMCG em 2021, é o segundo maior *player*, contando com 441 lojas de várias tipologias, desde os hipers (10), megas (39), supers (384), às lojas de conveniência, espalhadas por todo o país. A abertura para os fornecedores trabalharem o ponto de venda é, na sua maioria, condicionada à aprovação da central ou dos responsáveis das lojas, apesar de os negócios de loja realizados pela equipa *field* serem ainda uma importante realidade. As lojas são substancialmente mais pequenas do que as lojas da Sonar, à exceção das lojas hiper, que são equivalentes. Os espaços de visibilidade vendidos aos fornecedores são os topos e ilhas, que podem ter pontualmente decorações *tailormade*.

- **Achin**

O Achin detém 5,4% de quota no FMCG em 2021, com 72 lojas em Portugal, divididas entre supers grandes e pequenos (35) e lojas de proximidade (37). Os espaços de visibilidade vendidos aos fornecedores exclusivamente pela central são geralmente os topos, podendo ser vendidas também as ilhas e as laterais para campanhas mais agressivas. É um cliente que praticamente não oferece abertura para trabalhar o ponto de venda, limitando o trabalho das *merchandisers* à reposição de *stocks*.

Sob ponto de vista estratégico, trata-se de um cliente muito importante ao nível da rentabilidade. Por isso, todas as oportunidades para aumentar vendas são muito bem vistas.

- **Intermarcha**

Este cliente detém 8,3% de quota no FMCG em 2021, com cerca de 261 lojas distribuídas pelos 18 distritos, com a particularidade de ser o único que é dirigido diretamente por empresários independentes, responsáveis pela gestão de cada loja, beneficiando de um conjunto de estruturas comuns de vendas, logística, direção comercial, qualidade, entre outros. Nesse sentido, o Intermarcha é o cliente que, de uma forma geral, mais permite dinamizar o ponto de venda, o que dá abertura à equipa *field* para negociar espaços adicionais. No que toca ao controlo de ruturas, conta com a ajuda das *merchandisers* para as combater e para apresentar sugestões de encomenda.

- ***Discounts***

No que respeita à estratégia de preços EDLP, orientada para uma forte contenção de custos e uma prática de preços baixos, apelando à sensibilidade dos consumidores ao preço, falamos no conceito de *discounts*. As insígnias mais relevantes dentro dos *discounts* são o Líder e o Entardecer. Segundo um estudo da *Brand Global Finance 500*, o Líder continua a crescer a dois dígitos, o que o coloca entre as dez marcas com maior crescimento do mundo (Rosseau, 2020).

Em Portugal, a quota do Líder no FMCG é de 10,20% em 2021, com cerca de 270 lojas em Portugal continental. A nível de oferta de produtos, procura apostar nas marcas portuguesas a preços competitivos, sendo que, no que respeita à Coriza, o sortido permanente é bastante reduzido. A abertura para trabalhar os pontos de venda é praticamente inexistente, reduzindo o trabalho da equipa *field* à verificação das ações de loja e à resolução de ruturas.

Por sua vez, o Ali apresenta uma quota mais reduzida no FMCG, com 1,6%, distribuído por 118 lojas. Relativamente ao sortido da Coriza, também é reduzido, bem como a abertura para trabalhar o ponto de venda, reduzindo o trabalho da equipa *field* à verificação das ações de loja e à resolução de ruturas.

Relativamente ao Entardecer, tem uma dispersão geográfica sem igual no mercado, com cerca de 500 lojas em todo o território português, sendo líder no segmento de proximidade, com uma quota de mercado de 4,4% no FMCG. Dada as dimensões mais reduzidas dos pontos de venda, não existe abertura para trabalhar o ponto de venda. Além disso, o sortido é reduzido apenas aos produtos essenciais.

O Mercado é uma cadeia de origem espanhola, distribuída por mais de 1700 lojas neste território. Em 2019 chegou a Portugal e cativou os consumidores pela estratégia de preços baixos, pelo nível de serviço e pela aposta na qualidade dos produtos. À data de hoje, já conta com mais de 40 supermercados em território nacional, com área de vendas de cerca 1.900 m^2. Apesar dessas dimensões, a abertura para os fornecedores trabalharem o ponto de venda é inexistente, uma vez que optam por espaços mais *clean* e espaçosos. A nível de sortido, apostam essencialmente em marcas próprias, pelo que a Coriza não está presente neste cliente. No entanto, apresenta já uma quota de mercado de 2,3% no FMCG, especialmente devido ao aumento do custo de vida e da transição dos consumidores das marcas próprias para as marcas de fabricante em busca de melhores preços (Grande Consumo, 2023).

- ***Cash & carry***

Por outro lado, o canal tradicional é representado pelas lojas de retalho de proximidade. Neste canal, os clientes não têm acesso direto à compra dos produtos aos fornecedores, pelo que necessitam de intermediários para a realizar, designados por grossistas ou *cash & carry*. Neste canal, a venda é feita por grosso e em livre serviço, com pagamento e levantamento de mercadoria imediatos pelo cliente (Priberam, 2021). Desta forma, o canal grossista detém um papel importante ao fazer chegar os produtos de forma privilegiada a clientes de menor dimensão. Alguns dos clientes grossistas neste canal são Recreio, Marco e Euromil. A Euromil é muito relevante como grupo, uma vez que consiste num agrupamento de vários clientes. No entanto, estes clientes isolados não representam valor estratégico para a Coriza, pelo que não têm expressão para serem considerados KA's a visitar.

Neste canal, o nível de relação é extremamente importante não só a nível da negociação, mas também para trabalhar o ponto de venda no momento da montagem e decoração da atividade.

- **Recreio**

O Recreio é líder do sector *cash & carry*, com mais de 50 anos de experiência, sendo o principal parceiro dos empresários da restauração, hotelaria e retalho tradicional. Dispõe de 43 lojas e plataformas distribuídas pelo país, nas quais conta também com o trabalho da equipa *field* para assegurar o combate às ruturas no linear. Quanto à abertura para trabalhar o ponto de venda, a decisão cabe a cada responsável de loja.

- **Marco**

Presente no mercado há mais de 30 anos, o Marco é outro dos principais grossistas de produtos alimentares e não alimentares, que procura satisfazer as necessidades dos profissionais do canal Horeca e dos retalhistas. Detém 10 pontos de venda em Portugal, nos quais as equipas de terreno apenas têm a possibilidade de auxiliar na reposição de *stock*.

1.3. A Empresa

A Coriza é uma empresa portuguesa dedicada à produção e comercialização de conservas de peixe de elevada qualidade (Cofaco Açores, n.d.). Nasceu no início dos anos 60, resultante da fusão de duas grandes conserveiras algarvias, que constituíram assim o maior grupo conserveiro português, com sede em Vila Real de Santo António.

No entanto, o atum começou a alterar a sua rota migratória na segunda metade do século XX, tornando a pesca mais difícil e obrigando os pescadores a deslocar-se cada vez mais longe para encontrar matéria-prima. Face a isto, a conserveira deu início ao processo de deslocalização, instalando-se no polo industrial de Rabo de Peixe, nos Açores, onde

concentra atualmente a sua produção. Além disso, a Coriza é um dos maiores empregadores industriais nos Açores, o que representa um peso muito importante no PIB da região.

A sua visão passa por ser uma referência na indústria conserveira a nível mundial, cuja missão é levar as melhores conservas portuguesas além-mar, respondendo às necessidades reais dos seus clientes e consumidores nos vários mercados.

Os valores prendem-se com a tradição artesanal, devido ao património de *know-how* dos processos de fabrico maioritariamente manuais, perpetuando o saber de várias gerações dedicadas à indústria conserveira; com a garantia de qualidade ao longo de toda a cadeia de valor, desde a matéria-prima à embalagem; com um espírito empreendedor, sendo relevante na indústria das conservas; com a cultura de inovação como motor de um crescimento sustentável; e com o valioso património humano que confere valor acrescentado aos seus produtos, garantindo o sabor e excelência da tradição.

A prioridade da Coriza na comercialização de produtos de máxima qualidade é também reconhecida internacionalmente, uma vez que cerca de 20% do volume de vendas se deve à exportação, estando presente em mais de 30 países nos cinco continentes.

Trata-se de uma empresa com várias certificações, nomeadamente o estatuto de "*Dolphin Safe*" atribuído pelo *Earth Island Institute*, o que assegura que os golfinhos não são capturados nem molestados durante a pesca; o certificado "*Friend of the Sea*", que atesta a sustentabilidade da pesca e assegura que é feita de forma responsável, em zonas onde não existe sobre-exploração de matéria-prima e com o mínimo impacto para o meio ambiente; é certificada pela *BRC Global Standards*, um programa líder de certificação de qualidade e segurança que garante a standardização dos critérios de qualidade, segurança e operacionais, cumprindo as obrigações legais e protegendo o consumidor; o certificado do programa *Marine Stewardship Council*, dispondo de uma nova ferramenta para a seleção e controlo da matéria-prima no âmbito das compras de pescado, o que demonstra compromisso com a sustentabilidade e proteção com a biodiversidade marinha.

A nível comercial, o objetivo da Coriza passa por prestar o melhor serviço ao cliente através de uma equipa comercial experiente, com um serviço adaptado às necessidades de cada um, para que as suas marcas cheguem a todos os consumidores, proporcionando verdadeiras experiências de consumo.

Em 2022, a Coriza atingiu uma quota de mercado em valor de 23,4%, o que representou cerca de 44 milhões de euros. Apesar de deter uma quota de mercado considerável num mercado que se encontra em crescimento, a Coriza tem vindo a perder para a concorrência, o que torna imperativo retomar a sua quota.

1.4. Estrutura da Equipa Comercial

A equipa comercial do mercado nacional da Coriza é composta pelo Diretor Comercial, a quem reportam diretamente um administrativo de vendas e três KAM's – dois deles responsáveis pelos principais clientes do canal moderno e outro pelo canal tradicional, a quem reportam dois vendedores: um na zona norte e outro na zona sul do país. A um dos KAM's reporta ainda a *Head of Field*, responsável pela gestão da equipa *field*, composta por 10 *merchandisers*: três a norte, duas no centro, quatro no sul do país e uma nos Açores, conforme representado na figura 3.

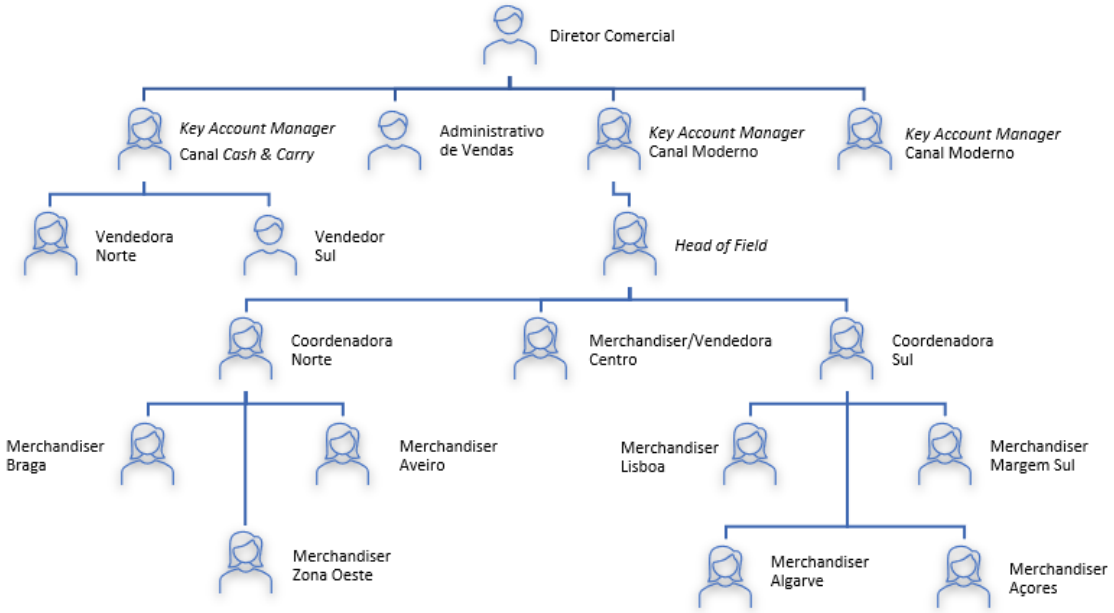


Figura 2 - Organograma da equipa comercial Coriza (Fonte: autor).

1.4.1. Atividade da Equipa *Field*

A equipa *field* é responsável por um conjunto de funções difíceis de aplicar no terreno, dado o número de lojas que têm a seu cargo nos seus territórios e a diversidade de competências necessárias para desenvolver os seus papéis.

Uma das funções das *merchandisers* que constituem esta equipa passa por visitar as lojas definidas num *routing* mensal por zona e garantir que os produtos da Coriza se encontram devidamente expostos nos lineares. Devem verificar se os planogramas (representação gráfica da distribuição dos produtos em estantes realizada pelas equipas centrais dos clientes) são rigorosamente cumpridos e ajustar a disposição dos produtos sempre que necessário. No caso de existirem ruturas de *stock* nos lineares, devem verificar se existe *stock* em armazém e fazer a reposição ou garantir que a mesma é feita pelo repositor da loja. A necessidade de reposição de *stocks* é maior nos *cash & carry*, uma vez que o volume vendido por cabaz também é superior, sendo uma tarefa morosa.

Outra das funções da equipa *field* passa por assegurar o cumprimento dos destaques (topos, expositores ou ilhas) negociados entre o KAM e a central de cada cliente. Esta negociação representa um forte investimento anual, daí ser de extrema importância a implementação correta e atempada destes destaques, para que a elasticidade das vendas obtida na campanha cubra os custos associados. A montagem dos materiais POS poderá ser assegurada pelas *merchandisers* ou por uma agência externa.

Poderá ainda ser solicitado à equipa *field* que proceda a outras atividades pontuais de recolha de informação relevante para a tomada de decisões estratégicas, como o levantamento dos preços de venda ao público (PVP) praticados pelos clientes da Coriza, *benchmark* de preços praticados pela concorrência, novos lançamentos ou alterações de *packaging*, bem como novos materiais POS utilizados nas lojas. Sempre que a equipa de *merchandising* identifique qualquer oportunidade para potenciar espaços de loja ou identificar informações relevantes sobre a concorrência que considere relevante, deverá reportar à restante equipa comercial.

1.4.1.1. Key Performance Indicators

Os *Key Performance Indicators (KPI's)* são os indicadores que determinam o atingimento dos objetivos estabelecidos. No caso da equipa *field*, têm três alvos de preocupação - visitação, ruturas e implementações – sem objetivos específicos definidos.

- Visitação

A visitação consiste na contabilização do número de lojas visitadas por semana, tendo em conta as rotas realizadas. Estas são tendencialmente feitas de acordo com a proximidade geográfica entre as lojas, sem ter em consideração as particularidades de cada uma.

- Ruturas

Considera-se rutura quando se verifica a inexistência de um determinado produto no linear, na altura da visita. As ruturas podem dever-se à inexistência/falha de reposição da loja, existindo *stock* no armazém da loja, podem dever-se também à falta de abastecimento da Coriza, por falta de *stock*, ou podem dever-se a bloqueios de código, quando a loja ou o cliente fica(m) impossibilitado(s) de encomendar determinada SKU por um período indefinido, por erro ou bloqueio da central. O papel da equipa *field* consiste em fazer tudo o que está ao seu alcance para evitar estas ruturas, seja por via da própria reposição, por via do diálogo na loja, alertando proactivamente, por exemplo, sobre a necessidade de reforçar *stocks* antes do início de uma determinada ação promocional ou destaque, ou por via do *reporting* de eventuais erros de código aos KAM's.

- Implementações

As centrais vendem os seus espaços adicionais – topos, laterais e ilhas - aos principais fornecedores de forma a dar mais exposição aos seus produtos.

A verificação do cumprimento destes destaques alocados centralmente é da responsabilidade da equipa *field*, que devem reunir todos os esforços para garantir a implementação dos mesmos. Tal exige planeamento antecipado, garantindo que a loja tem produto suficiente para a montagem desses espaços nesse dia, garantindo que têm os materiais decorativos na sua posse ou que têm tudo agilizado com a loja para proceder à montagem (direta ou via agência). No caso da implementação não ser possível, devem reportar à *Head of Field* a sua não realização e o motivo que esteve na origem. Por sua vez, esta informação é transmitida aos KAM's responsáveis, para que possam solucionar a situação junto da central do cliente.

1.5. Abordagem ao problema

A não apresentação de resultados por parte da equipa *fileld* num contexto de mercado tão exigente evidenciou a necessidade de intervenção. Nesse sentido, o Diretor Comercial da Coriza solicitou à *Head of Field* que apresentasse soluções para reverter a tendência dos resultados.

A *Head of Field* começou por lhe apresentar um relatório de diagnóstico, correspondente ao desempenho da sua equipa durante esse ano, tendo concluído como principais obstáculos:

- A equipa visita as lojas em rota, as quais não foram selecionadas de acordo com qualquer estratégia, mas sim de acordo com o que se tinha vindo a fazer desde início, tendo em conta as lojas existentes nas zonas geográficas cobertas;
- A equipa combate as ruturas no linear aquando da visitação, mas sem qualquer objetivo definido nem qualquer suporte informático para apoiar a constante atualização da informação sobre o *cardex* da loja e respetivo *stock* informático;
- A equipa controla as implementações de destaques negociados centralmente com os clientes, mas sem objetivo definido para o cumprimento nem histórico de campanhas anteriores.

Estes foram alguns dados que levaram o Diretor Comercial e a *Head of Field* a concluir que os recursos não estão a ser devidamente rentabilizados, levando à falta de produtividade e dando espaço à concorrência.

Foi proposto à *Head of Field* que apresentasse um plano de melhorias que compreendesse a definição novas de rotas de visitação, de *workload* ajustado a cada *merchandiser* e a definição KPI's da atividade da equipa *field*.

1.6. Questões

A *Head of Field* terá de apresentar uma proposta de otimização de rotas de visitação para a equipa *field* a fim de solucionar as questões de rentabilidade da empresa.

Para ajudar a resolver o caso, responda às seguintes questões, baseando as suas respostas nas informações fornecidas.

1. **Elabore uma análise situacional recorrendo à SWOT, focando a sua atenção nos fatores que influenciam a operacionalidade da equipa *field* da Coriza.**
2. **De uma forma sucinta, trace os objetivos gerais que podem estar na base deste projeto de reorganização dos *routings* de visitação da equipa *field*.**
3. **Para identificar a importância estratégica dos clientes da Coriza, a *Head of Field* recorreu à matriz KAISM a fim de definir estratégias de abordagem mais assertivas e adequadas.**
   - **3.1. Identifique quais os fatores de atratividade dos clientes e os fatores de força relativa de Coriza que podem ser utilizados para a construção da KAISM.**
   - **3.2. Analise a matriz KAISM apresentada abaixo, elaborada pela *Head of Field* da Coriza. Tendo em conta esta matriz, identifique os clientes que deverão ser foco da visitação da equipa.**

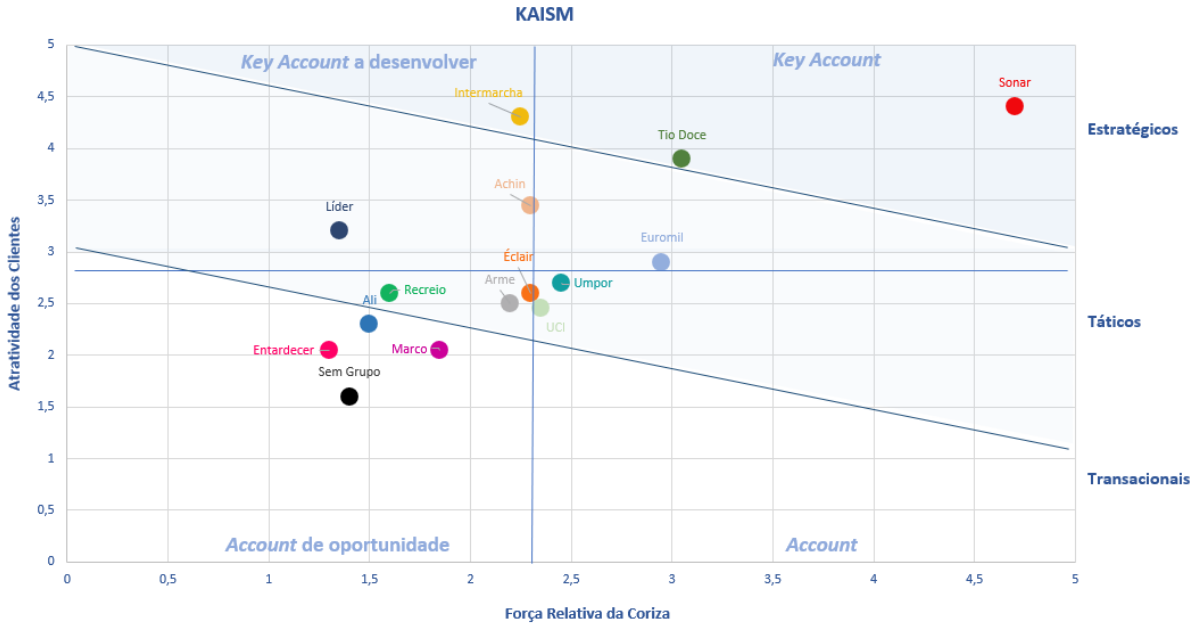


Figura 3 - Matriz KAISM dos clientes da Coriza.

4. **De acordo com a matriz KAISM do ponto anterior e com a informação no anexo A:**
   - **4.1. Selecione as lojas a visitar e atribua as prioridades de visitação, tendo em conta a importância global de cada uma.**
   - **4.2. Partindo do *benchmark* de visitação média de empresas do FMCG de 7 visitas diárias, defina a frequência de visitação mais adequada para as lojas selecionadas.**
5. **O *workload* traduz a taxa de esforço feita por um elemento num determinado período. Considere os dados dos anexos 2 e 3 para calcular o *workload* atual da merchandiser Y. O que conclui do resultado obtido?**
6. **Identifique as alterações que faria na rota da merchandiser Y, de forma a otimizar o *workload* e os custos de deslocação.**
7. **Tendo em conta os atuais KPI's da equipa da Coriza e todos os dados descritos no caso, o que alteraria para o futuro?**

1.7. Anexos

Anexo A – *Sell-out* das lojas do território de visitação da *merchandiser* Y

Cliente	Lojas	Sell-out 2022 (€)
Achin	Achin Amadora	76.249,44 €
Achin	Achin Alverca	53.002,80 €
Achin	Achin Campera	4.771,92 €
Ali	Ali Infantado Loures	4.180,14 €
Ali	Ali Vila Franca de Xira	3.981,53 €
Ali	Aldi Benfica	1.175,14 €
Ali	Aldi Alfragide	981,53 €
Ali	Aldi Telheiras	1.343,14 €
Ali	Aldi Moita	545,53 €
Intermarcha	Intermarcha AZAMBUJA	37.645,12 €
Intermarcha	Intermarcha CARREGADO	19.453,43 €
Intermarcha	Intermarcha BENAVENTE	40.764,76 €
Intermarcha	Intermarcha MARINHAIS	35.643,23 €
Intermarcha	Intermarcha CORUCHE	45.977,32 €
Intermarcha	Intermarcha MAFRA	47.290,40 €
Intermarcha	Intermarcha MALVEIRA	48.153,34 €
Intermarcha	Intermarcha ARRUDA DOS VINHOS	31.453,76 €
Intermarcha	Intermarcha ALCOCHETE	41.534,09 €
Intermarcha	Intermarcha MONTIJO	29.456,76 €
Intermarcha	Intermarcha VILA FRANCA XIRA	42.097,59 €
Intermarcha	Intermarcha SANTA IRIA AZOIA	43.975,65 €
Intermarcha	Intermarcha MOITA	21.453,43 €
Intermarcha	Intermarcha ERICEIRA	46.977,14 €
Intermarcha	Intermarcha SAMORA CORREIA	24.545,12 €
Intermarcha	Intermarcha FAMÕES - ODIVELAS	44.575,65 €
Sonar	Sonar Sonar MDL Alverca	50.885,20 €
Sonar	Sonar Sonar MDL V. F. Xira	50.345,84 €
Sonar	Sonar MDL Carregado	63.558,49 €
Sonar	Sonar CBD Choupal - Alverca	21.345,39 €
Sonar	Sonar CNT S. Ant. Cavaleiros	190.117,73 €
Sonar	Sonar CNT Mafra	88.305,30 €
Sonar	Sonar MDL Mafra	37.059,34 €
Sonar	Sonar MDL S. João Talha	57.437,00 €
Sonar	Sonar MDL Montijo	46.325,33 €
Sonar	Sonar MDL Porto Alto	41.100,71 €
Sonar	Sonar MDL Salvaterra Magos	50.342,44 €
Sonar	Sonar CNT Telheiras	337.226,98 €
Sonar	Sonar CNT Colombo	402.319,79 €
Sonar	Sonar CNT Vasco Gama	198.126,94 €
Sonar	Sonar CNT Montijo	193.583,89 €

Sonar	**Sonar MDL Moita**	**65.869,44 €**
Sonar	**Sonar CBD Alcochete**	**36.671,44 €**
Sonar	**Sonar MDL Lisboa Marechal**	**66.619,47 €**
Sonar	**Sonar CBD Barbosa Bocage**	**24.951,46 €**
Sonar	**Sonar CBD Arruda Vinhos**	**23.933,94 €**
Sonar	**Sonar CNT Loureshopping**	**147.253,34 €**
Sonar	**Sonar MDL Portela Ralis**	**51.725,82 €**
Sonar	**Sonar CBD Ericeira**	**45.484,28 €**
Sonar	**Sonar MDL Arroja**	**68.129,57 €**
Sonar	**Sonar MDL Vialonga**	**30.959,27 €**
Umpor	**ASDA Alimentar**	**138.236,70 €**
Eclair	**Eclair Montijo**	**14.987,32 €**
Eclair	**Eclair Loures**	**15.690,53 €**
Euromil	**Amaral & Filhos MARL**	**48.036,09 €**
Líder	**Líder Lisboa - Olivais**	**8.895,56 €**
Líder	**Líder Moscavide**	**5.155,56 €**
Líder	**Lidl Loures - Portela**	**3.895,67 €**
Líder	**Lidl Sacavém**	**1.355,56 €**
Líder	**Lidl Odivelas - Arroja**	**3.895,56 €**
Recreio	**Recreio Vila Franca Xira**	**86.210,51 €**
Recreio	**Recreio Loures**	**98.079,64 €**
Recreio	**Recreio Sacavém (Aeroporto)**	**24.117,94 €**
Tio Doce	**Tio Doce Alcochete**	**12.820,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Porto Alto**	**12.152,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Sobralinho**	**11.445,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Alverca - Verdelha**	**26.447,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Vialonga**	**12.780,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Tágides Park**	**14.632,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Portela Azóia**	**15.502,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Prior Velho**	**15.377,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce João Saraiva**	**27.007,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Alvalade**	**36.682,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Olaias**	**19.560,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Póvoa Sto Adrião**	**30.402,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Póvoa Sta Iria**	**9.750,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Pq. Nações Norte**	**47.490,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Pq. Nações Sul**	**35.235,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Olivais - Shopping**	**51.152,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Bela Vista - Hiper**	**135.387,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Malveira**	**39.072,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Mafra**	**12.752,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Montijo - M. J. Peixinho**	**25.035,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Coruche**	**22.517,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Benavente**	**19.792,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Samora Correia**	**8.697,50 €**

Tio Doce	**Tio Doce Campo Pequeno**	**24.435,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce 5 Outubro**	**20.672,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Tomás Ribeiro**	**43.022,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Jardins de Cristo Rei**	**15.902,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Av. EUA**	**13.322,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Bobadela**	**23.182,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Conde Sabugosa**	**20.670,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Campo Santana**	**22.147,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Loures**	**41.415,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Moita**	**11.495,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Olivais Oriente**	**14.460,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Odivelas - Hiper**	**179.037,50 €**
Tio Doce	**Tio Doce Carregado**	**22.320,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Telheiras - Hiper**	**127.805,00 €**
Tio Doce	**Tio Doce Odivelas - D. Dinis**	**11.970,00 €**
UCI	**UCI EXPO**	**46.177,93 €**
UCI	**UCI LISBOA**	**92.355,86 €**

Anexo B – Rota atual da *merchandiser* Y

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
1ª Semana	**R1**	**R2**	**R3**	**R4**	**R5**
1	Tio Doce Odivelas - Hiper	Sonar MDL Moita	Achin Alverca	Tio Doce Campo Santana	Sonar CBD Ericeira
2	Achin Amadora	Sonar CBD Alcochete	Tio Doce Alverca - Verdelha	Tio Doce Loures	Sonar CNT S. Ant. Cavaleiros
3	Tio Doce Bela Vista - Hiper	Intermarcha ALCOCHETE	Sonar MDL Alverca	Sonar CNT Loureshopping	Sonar CNT Mafra
4	Tio Doce Bobadela	Tio Doce Alcochete	Sonar MDL V. F. Xira	UCI LISBOA	Sonar MDL Mafra
5	Eclair Loures	Sonar MDL Montijo	Tio Doce Carregado	Tio Doce Tomás Ribeiro	Intermarcha ERICEIRA
6	Tio Doce Olaias	Eclair Montijo	Sonar MDL Carregado	Sonar CNT Telheiras	Intermarcha MALVEIRA
7	Sonar CNT Vasco Gama	Sonar CNT Montijo	Achin Campera	Sonar CNT Colombo	Tio Doce Malveira
2ª Semana	**R6**	**R7**	**R8**	**R9**	**R10**
1	Tio Doce Odivelas - Hiper	Intermarcha ARRUDA DOS VINHOS	Intermarcha MARINHAIS	Ali Vila Franca de Xira	Tio Doce Sobralinho
2	Tio Doce Bela Vista - Hiper	Sonar CBD Arruda Vinhos	Intermarcha SAMORA CORREIA	Intermarcha VILA FRANCA XIRA	Sonar CBD Choupal - Alverca
3	Sonar CNT Vasco Gama	Sonar MDL Lisboa Marechal	Tio Doce Benavente	Recreio Vila Franca Xira	Sonar CNT S. Ant. Cavaleiros
4	ALI INFANTADO LOURES	Tio Doce Pq. Nações Norte	Tio Doce Samora Correia	Intermarcha SANTA IRIA AZOIA	Tio Doce Vialonga
5	Tio Doce Póvoa Sto Adrião	Tio Doce Pq. Nações Sul	Sonar MDL Porto Alto	Sonar CNT Loureshopping	Amaral & Filhos MARL
6	Sonar MDL S. João Talha	Tio Doce Olivais - Shopping	Tio Doce Porto Alto	Sonar CNT Telheiras	Tio Doce Tágides Park
7	Recreio Loures	Líder Lisboa - Olivais	Achin Amadora	Sonar CNT Colombo	Tio Doce Portela Azóia
3ª Semana	**R11**	**R12**	**R13**	**R14**	**R15**
1	Tio Doce Odivelas - Hiper	Intermarcha MONTIJO	Intermarcha AZAMBUJA	Sonar CNT Colombo	Sonar CNT Mafra
2	Tio Doce Bela Vista - Hiper	Sonar MDL Montijo	Intermarcha CARREGADO	Sonar CNT Telheiras	Tio Doce Mafra
3	Sonar CNT Vasco Gama	Eclair Montijo	Sonar MDL Carregado	Sonar CBD Barbosa Bocage	Sonar MDL Mafra
4	Tio Doce Olivais Oriente	Tio Doce Montijo - M. J. Peixinho	Sonar MDL V. F. Xira	Tio Doce Campo Pequeno	Intermarcha MAFRA
5	Tio Doce Loures	Sonar CNT Montijo	Tio Doce Alverca - Verdelha	Tio Doce 5 Outubro	Intermarcha MALVEIRA
6	Recreio Loures	Intermarcha ALCOCHETE	Achin Alverca	Tio Doce Conde Sabugosa	Tio Doce Malveira
7	Achin Amadora	Tio Doce Alcochete	Sonar MDL Alverca	UCI LISBOA	Sonar CNT S. Ant. Cavaleiros
4ª Semana	**R16**	**R17**	**R18**	**R19**	**R20**
1	Sonar CNT Montijo	Sonar MDL S. João Talha	Tio Doce Porto Alto	Intermarcha VILA FRANCA XIRA	Amaral & Filhos MARL
2	Sonar MDL Moita	UCI Expo	Sonar MDL Porto Alto	Recreio Vila Franca Xira	Tio Doce Prior Velho
3	Intermarcha MOITA	Sonar CNT Vasco Gama	Intermarcha BENAVENTE	Tio Doce Póvoa Sta Iria	Sonar MDL Portela Ralis
4	Tio Doce Moita	Tio Doce Pq. Nações Norte	Sonar MDL Salvaterra Magos	Intermarcha SANTA IRIA AZOIA	Tio Doce Jardins de Cristo Rei
5	Tio Doce Póvoa Sto Adrião	Tio Doce Pq. Nações Sul	Intermarcha MARINHAIS	Sonar CNT Loureshopping	Tio Doce João Saraiva
6	Achin Amadora	Tio Doce Olivais - Shopping	Intermarcha CORUCHE	Sonar CNT Telheiras	Tio Doce Av. EUA
7	Tio Doce Odivelas - Hiper	Sonar CNT S. Ant. Cavaleiros	Tio Doce Coruche	Sonar CNT Colombo	Tio Doce Alvalade

Anexo C – Informação sobre as lojas no território de visitação da *merchandiser* Y

Lojas	Localização	Frequência de visitação	Tempo médio de visitação	Tempo médio de deslocação para loja mais próxima
Achin Alverca	Alverca	2	60 min	10 min
Achin Amadora	Amadora	4	60 min	10 min
Achin Campera	Carregado	1	30 min	20 min
Ali Infantado Loures	Loures	1	30 min	15 min
Ali Vila Franca de Xira	Vila Franca de Xira	1	30 min	15 min
Amaral & Filhos MARL	Loures	2	90 min	15 min
ASDA Alimentar	Sintra	0	90 min	30 min
Eclair Loures	Loures	1	60 min	15 min
Eclair Montijo	Montijo	2	60 min	15 min
Intermarcha ALCOCHETE	Alcochete	2	30 min	15 min
Intermarcha ARRUDA DOS VINHOS	Arruda dos Vinhos	1	30 min	15 min
Intermarcha AZAMBUJA	Azambuja	1	30 min	20 min
Intermarcha BENAVENTE	Benavente	1	30 min	20 min
Intermarcha CARREGADO	Carregado	1	30 min	20 min
Intermarcha CORUCHE	Coruche	1	30 min	15 min
Intermarcha ERICEIRA	Ericeira	1	60 min	15 min
Intermarcha FAMÕES - ODIVELAS	Odivelas	0	30 min	10 min
Intermarcha MAFRA	Mafra	1	30 min	15 min
Intermarcha MALVEIRA	Malveira	2	60 min	15 min
Intermarcha MARINHAIS	Salvaterra de Magos	2	30 min	20 min
Intermarcha MOITA	Moita	1	30 min	10 min
Intermarcha MONTIJO	Montijo	1	30 min	15 min
Intermarcha SAMORA CORREIA	Benavente	1	30 min	20 min
Intermarcha SANTA IRIA AZOIA	Loures	2	30 min	15 min
Intermarcha VILA FRANCA XIRA	Vila Franca de Xira	2	30 min	15 min
Líder Lisboa - Olivais	Olivais	1	30 min	5 min
Recreio Loures	Loures	2	90 min	15 min
Recreio Sacavém (Aeroporto)	Loures	0	90 min	15 min
Recreio Vila Franca Xira	Vila Franca de Xira	2	90 min	15 min
Sonar CBD Alcochete	Alcochete	1	30 min	15 min
Sonar CBD Arruda Vinhos	Arruda dos Vinhos	1	30 min	15 min
Sonar CBD Barbosa Bocage	Lisboa	1	30 min	15 min
Sonar CBD Choupal - Alverca	Vila Franca de Xira	1	30 min	15 min
Sonar CBD Ericeira	Ericeira	1	30 min	15 min
Sonar CNT Colombo	Carnide	4	180 min	10 min
Sonar CNT Loureshopping	Loures	3	90 min	15 min
Sonar CNT Mafra	Mafra	2	90 min	15 min
Sonar CNT Montijo	Montijo	3	90 min	15 min
Sonar CNT S. Ant. Cavaleiros	Loures	4	60 min	15 min

Sonar CNT Telheiras	Telheiras	4	90 min	5 min
Sonar CNT Vasco Gama	Parque das Nações	4	90 min	5 min
Sonar MDL Alverca	Alverca	2	60 min	10 min
Sonar MDL Arroja	Odivelas	0	60 min	10 min
Sonar MDL Carregado	Carregado	2	90 min	20 min
Sonar MDL Lisboa Marechal	Olivais	1	60 min	5 min
Sonar MDL Mafra	Mafra	2	60 min	15 min
Sonar MDL Moita	Moita	2	60 min	10 min
Sonar MDL Montijo	Montijo	2	60 min	15 min
Sonar MDL Portela Ralis	Loures	1	60 min	15 min
Sonar MDL Porto Alto	Samora Correia	2	60 min	15 min
Sonar MDL S. João Talha	Loures	2	60 min	15 min
Sonar MDL Salvaterra Magos	Salvaterra de Magos	1	60 min	20 min
Sonar MDL V. F. Xira	Vila Franca de Xira	2	60 min	15 min
Sonar MDL Vialonga	Vila Franca de Xira	0	60 min	15 min
Tio Doce 5 Outubro	Lisboa	1	30 min	15 min
Tio Doce Alcochete	Alcochete	2	30 min	15 min
Tio Doce Alvalade	Alvalade	1	30 min	5 min
Tio Doce Alverca - Verdelha	Vila Franca de Xira	2	30 min	15 min
Tio Doce Av. EUA	Lisboa	1	30 min	15 min
Tio Doce Bela Vista - Hiper	Marvila	3	60 min	10 min
Tio Doce Benavente	Benavente	1	30 min	20 min
Tio Doce Bobadela	Loures	1	30 min	15 min
Tio Doce Campo Pequeno	Lisboa	1	30 min	15 min
Tio Doce Campo Santana	Lisboa	1	30 min	15 min
Tio Doce Carregado	Carregado	1	30 min	20 min
Tio Doce Conde Sabugosa	Lisboa	1	30 min	15 min
Tio Doce Coruche	Coruche	1	30 min	15 min
Tio Doce Jardins de Cristo Rei	Loures	1	30 min	15 min
Tio Doce João Saraiva	Alvalade	1	30 min	5 min
Tio Doce Loures	Loures	2	30 min	15 min
Tio Doce Mafra	Mafra	1	30 min	15 min
Tio Doce Malveira	Malveira	2	30 min	10 min
Tio Doce Moita	Moita	1	30 min	10 min
Tio Doce Montijo - M. J. Peixinho	Montijo	1	30 min	15 min
Tio Doce Odivelas - D. Dinis	Odivelas	0	30 min	10 min
Tio Doce Odivelas - Hiper	Odivelas	4	60 min	10 min
Tio Doce Olaias	Olaias	1	30 min	10 min
Tio Doce Olivais - Shopping	Olivais	2	30 min	5 min
Tio Doce Olivais Oriente	Olivais	1	30 min	5 min
Tio Doce Portela Azóia	Loures	1	30 min	15 min
Tio Doce Porto Alto	Benavente	2	30 min	20 min
Tio Doce Póvoa Sta Iria	Vila Franca de Xira	1	30 min	15 min
Tio Doce Póvoa Sto Adrião	Odivelas	2	30 min	10 min
Tio Doce Pq. Nações Norte	Parque das Nações	2	30 min	5 min

Tio Doce Pq. Nações Sul	Parque das Nações	2	30 min	5 min
Tio Doce Prior Velho	Loures	1	30 min	15 min
Tio Doce Samora Correia	Benavente	1	30 min	20 min
Tio Doce Sobralinho	Vila Franca de Xira	1	30 min	15 min
Tio Doce Tágides Park	Loures	1	30 min	15 min
Tio Doce Telheiras - Hiper	Telheiras	0	30 min	5 min
Tio Doce Tomás Ribeiro	Lisboa	1	30 min	15 min
Tio Doce Vialonga	Vila Franca de Xira	1	30 min	15 min
UCI EXPO	Parque das Nações	1	30 min	5 min
UCI LISBOA	Lisboa	2	30 min	15 min

2. Nota Pedagógica

O tema deste caso é amplamente discutido dentro das organizações, pelo que se torna num caso pedagógico bastante relevante tanto a nível académico como empresarial.

Dada a complexidade associada à correta implementação do modelo sugerido, este caso pedagógico visa ser uma ferramenta de treino para alunos ou profissionais desafiados a implementar este modelo.

2.1. Público-alvo do Caso

Este Caso Pedagógico destina-se a:

- Alunos de Licenciatura ou da Pós-graduação em Direção Comercial, das disciplinas de Direção Comercial ou de *Key Account Management*;
- Profissionais da área comercial com cargos de gestão de vendas ou gestão de equipas comerciais.

2.2. Objetivos Pedagógicos

Este Caso Pedagógico tem como objetivos pedagógicos:

- Definir KPI's específicos para a equipa *field*;
- Aplicar ferramentas e técnicas que visam a otimização das rotas de visitação de uma equipa *field*;
- Aplicar modelos de priorização de clientes que permitem delinear estratégias de visitação adequadas ao seu papel estratégico;
- Compreender a importância de *routings* de visitação adequados, tanto a nível da empresa (rentabilidade, *workload*, vantagem competitiva e produtividade da equipa *field*), como da relação com o cliente.

2.3. Revisão de Literatura

2.3.1. Introdução

A reorganização territorial representa um papel fundamental para as empresas, uma vez que pode afetar significativamente a sua competitividade e a eficiência operacional das equipas de terreno. Este é um processo através do qual as organizações reajustam a sua presença geográfica, visando a otimização das operações em diferentes territórios, principalmente em períodos em que a rentabilidade é uma das principais preocupações. Uma boa reorganização dos territórios de vendas poderá permitir que as empresas alcancem novos mercados e consumidores, aproveitem oportunidades de crescimento em áreas geográficas específicas, reduzam custos operacionais e se ajustem às mudanças nas demandas dos clientes e nas dinâmicas do mercado, criando vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (Porter, 1985).

Em suma, é uma estratégia crucial para as organizações que pretendem manter-se competitivas e adaptadas a um ambiente de negócios em constante evolução (Rugman, 2001). Neste sentido, será pertinente desenvolver um processo metodológico que concretize uma otimização territorial por etapas. Não havendo ainda nenhum modelo consensual, pretende-se resumir, agrupar e sequenciar - partindo do geral para o particular – aquelas que são as visões dos diferentes autores que estudam as várias fases do processo de otimização territorial.

2.3.2. Passo 1 - Análise situacional

Qualquer tipo de abordagem para melhoria de processos ou estratégias passa por compreender o que rodeia o tema. A análise situacional permite avaliar o ambiente em que a empresa opera e identificar oportunidades e ameaças para o negócio, podendo impactar as suas decisões estratégicas. Para tal, existem diferentes modelos de análise que podem ser aplicados, consoante os autores:

- Análise PESTAL – Consiste na análise de fatores de larga escala que influenciam o futuro e que são os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Esta análise faculta às organizações os fatores externos que podem influenciar as suas estratégias de negócio (Johnson, 2008);
- Cinco Forças de Porter – Este modelo consiste na análise das forças competitivas numa indústria, que incluem o poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes (Porter, 2008);
- Análise SWOT – Analisa os pontos fortes e pontos fracos do negócio, oportunidades e ameaças do mercado. É uma análise largamente usada, pois ajuda as organizações

a avaliar as suas forças e fraquezas internas, enquanto analisa as oportunidades e ameaças externas (Helms, 2010);

- Ciclo de Vida da Indústria – É um modelo usado para analisar o estádio em que a indústria se encontra. Estes estádios incluem introdução, crescimento, maturidade e declínio. Compreender em que ponto se encontra a indústria em que opera permite às organizações desenvolver estratégias que se adaptem às oportunidades e desafios específicos do momento (Porter, 1980).

No final da análise situacional, pretende-se que a empresa fique mais consciente do que necessita de proteger ou de aproveitar na otimização territorial que irá fazer. Por isso, toda esta análise não deve perder o seu objetivo: identificar precisamente onde estão as lacunas ou as oportunidades da atual organização da equipa para, posteriormente, se poder intervir corretamente.

2.3.3. Passo 2 - Definição de objetivos

Entende-se por objetivo tudo aquilo a que um indivíduo se propõe a atingir (Malonis, 2000). Os objetivos indicam as linhas orientadoras para o alcance das metas, devendo ser S.M.A.R.T. (Doran, 1981): específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*attainable*), reais (*real*) e definidos para um determinado período (*timely*). Os objetivos podem ser qualitativos ou quantitativos, devendo ser sempre passíveis de medição (Justino, 2007).

Segundo Cheverton (2015), os objetivos são relativos à posição atual e refletem onde a empresa pretende chegar - neste caso, com a otimização que irá levar a cabo. É essencial focar num alvo preciso para direcionar para o que se pretende atingir. Segundo Plenert (2012), os objetivos dão finalidade ao que se pretende fazer. Cada objetivo definido deve caber num plano de ação resultante da estratégia empresarial e dos planos que a operacionalizam.

Os objetivos gerais do projeto ajudam a definir aquilo que se pretende melhorar, como por exemplo aumentar a produtividade das equipas, obter mais espaços de visibilidade nos pontos de venda, aumentar distribuição dos produtos ou reduzir custos de deslocação das equipas de terreno.

De acordo com Franco-Santos *et al* (2010), a definição e otimização dos objetivos organizacionais pode ser realizada de acordo com um processo que passa pela recolha de informação correta e fidedigna, cujas fontes podem ser internas ou externas, podendo também ser usados estudos de mercado sobre a área em causa.

A informação recolhida deverá ser cuidadosamente analisada, a fim de compreender os fatores que conduziram ao cenário atual (Antão, 2014). É fundamental avaliar continuamente o cenário económico, em constante mudança, aquando do desenvolvimento da estratégia

empresarial (Beinhocker *et al*, 2009), começando por uma análise do mercado em causa e das forças e fraquezas da concorrência (Kim e Mauborgne, 2009). Seguidamente, importa avaliar se os processos existentes se adequam para atingir as projeções estipuladas – segundo Cheverton (2015), a retrospetiva é uma mais-valia, uma vez que proporciona o pensamento estratégico e tático e, consequentemente, a aprendizagem e melhoria contínua.

As expectativas identificadas transformadas em objetivos estratégicos – declarações claras daquilo que a empresa precisa de alcançar (Kim e Mauborgne, 2009). Sem desenvolver e compreender a estratégia, até o objetivo mais simples se torna impossível de alcançar (Plenert, 2012).

A Direção da companhia detém a responsabilidade de priorizar os objetivos estratégicos, dirigindo a organização para o seu alcance. Focar e priorizar os objetivos permite aos colaboradores saber o que é mais importante num determinado período. É preferível priorizar e atingir apenas alguns objetivos do que não alcançar um grande número de objetivos (Franco-Santos *et al,* 2010).

Assim, os grandes objetivos de uma otimização territorial passam, normalmente, por:

- Alocar os recursos de forma proporcional à importância estratégica dos clientes - é uma abordagem que visa maximizar o retorno sobre o investimento e fortalecer o posicionamento da empresa no mercado. É uma prática de gestão essencial para empresas que pretendem atingir um crescimento sustentável e sucesso a longo prazo (Kotler e Armstrong, 2018);
- Garantir maior produtividade nas visitas realizadas – é fundamental para otimizar os recursos e maximizar os resultados, através do planeamento de rotas eficientes (Golden e Wong, 1981), de priorização de clientes (Sheth e Parvatiyar, 1995), de formação e desenvolvimento dos profissionais de vendas (Anderson e Oliver,1987) e da implementação de sistemas monitorização, avaliação e *feedback* (Ashford e Cummings, 1983);
- Otimizar as deslocações, contribuindo para a melhoria do *workload* de cada elemento e para a redução dos custos – esta otimização não só melhora o *workload*, mas também reduz os custos operacionais, aumenta a satisfação do cliente e ajuda a empresa a alcançar uma vantagem competitiva (Golden e Wong, 1981);
- Melhorar a recolha de informação e a sua comunicação interna - é fundamental para o bom funcionamento de uma organização, através da implementação de sistemas de gestão de informação e ferramentas de comunicação interna (Laudon e Laudon, 2021);

- Motivar as equipas através de *feedback* contínuo - fornecer *feedback* que seja específico, construtivo e direto, o que ajuda os membros da equipe a compreenderem exatamente onde precisam melhorar e como podem fazê-lo (Stone e Heen, 2019).

2.3.4. Passo 3 – Definição de clientes prioritários

Após estabelecer os objetivos para a otimização territorial, importa selecionar quais os pontos de venda a visitar. Para tal, é fundamental que seja feita inicialmente uma priorização dos clientes.

Uma das formas de o fazer é recorrendo à classificação ABC, uma técnica de análise que classifica os clientes com base na sua importância ou valor relativo para a empresa. É amplamente usada para priorizar recursos, dividindo os clientes em três grandes categorias - classe A, classe B e classe C – com base em critérios como o valor de faturação ou a contribuição para a rentabilidade da empresa (Buttle, 2009). No entanto, é uma ferramenta com algumas limitações, nomeadamente ao nível da sensibilidade à mudança dos dados, o que significa que pequenas flutuações nos valores possam afetar significativamente a classificação (Heizer e Render, 2016); a nível da utilização de dados históricos, o que pode não ser um indicador confiável de futuras demandas ou tendências (Chase *et al*, 2017); a nível da exclusão de fatores qualitativos, como qualidade do produto ou relacionamento com o cliente, que são fatores altamente significativos para a priorização dos clientes (Slack *et al*, 2019); a nível da complexidade da gestão contínua, em que a atualização constante da classificação ABC em empresas com muitos produtos ou clientes pode ser um processo complexo e demorado (Schroeder *et al*, 2019) e pelo facto de assumir que os clientes classe A são sempre críticos, o que pode não se verificar em todas as situações (Jacobs *et al*, 2018).

A eleição dos clientes prioritários é essencial para que a empresa consiga desenvolver estratégias de relacionamento mais duradouras com os seus interlocutores estratégicos. Ao separá-los de acordo com características que tenham em comum, torna-se mais fácil a sua abordagem. A classificação ABC é uma das formas mais comuns de hierarquizar os clientes, tendo por base o seu contributo atual para a faturação da empresa. No entanto, alguns teóricos consideram este modelo redutor por não ter em consideração o potencial futuro dos clientes.

Neste contexto, Peter Cheverton sugere uma nova forma de priorizar os clientes, tendo em conta critérios tanto os quantitativos como qualitativos, que cruza numa matriz designada por *Key Account Identification and Selection Matrix* (KAISM), onde mede a atratividade do cliente e a força relativa do fornecedor (Cheverton, 2008).

"Key Account Management is about managing the future" (Cheverton, 2012)

Devido à constante mudança do mercado e ao aumento da competitividade dos *players*, muitas empresas procuram ganhar vantagens competitivas para trazerem estabilidade e rentabilidade para os seus negócios, formando alianças estratégicas com clientes e fornecedores. Uma das formas de aliança estratégica é o *Key Account Management* (KAM) (Millman e Wilson, 1995).

Segundo McDonald *et al* (1997), o KAM é uma abordagem das empresas vendedoras que visa criar clientes leais através da oferta contínua de produtos ou serviços de acordo com as suas necessidades. Estes clientes *business-to-business* são vistos pelas empresas vendedoras como clientes estratégicos.

Barrett (1986) entende que KAM significa identificar os clientes mais importantes e fornecer-lhes um tratamento especial a nível de serviço, administração e *marketing* através de um elemento-chave – o KAM.

De acordo com Capon (2001), KAM é uma abordagem de gestão de clientes identificados como principais, não só pelo seu potencial atual, mas especialmente pelo seu potencial futuro, implicando uma série de estratégias de desenvolvimento de relações duradouras através de um acompanhamento constante para identificar necessidades. Isto visa corresponder ou até mesmo superar as expectativas relativas à consolidação da relação comercial.

Conforme Cheverton (2008), o KAM assenta sobre três pilares: os objetivos (onde a empresa pretende chegar), os recursos (forças que irão ajudar) e as oportunidades do mercado (as capacidades da empresa a nível de produção, investigação e inovação, logística, recursos financeiros e recursos humanos). Este tipo de gestão pressupõe o estudo das oportunidades nos clientes e no mercado, através da submersão no negócio do cliente, do entendimento das suas ambições, dos seus desafios e necessidades e do conhecimento maior do mercado do que dos próprios clientes, visando o desenvolvimento de uma proposta de valor centrada no cliente.

Lynette e Holt (2007) defendem que a criação e retenção de valor nos relacionamentos KAM são fatores críticos de sucesso aquando do desenvolvimento de uma relação com clientes complexos e de maiores dimensões. Compreender o mercado e o negócio do cliente permitirá corresponder às suas expetativas e valores através do desenvolvimento de uma proposta de valor adequada (Cheverton, 2008). Além destes aspetos, perceber o conceito de valor permite identificar oportunidades de negócio em clientes que procuram mais do que preço, uma aproximação comum orientada para a criação de valor financeiro.

Para Pardo (2009), o KAM é uma estratégia de venda relacional que cria valor para o cliente, que tem maior coordenação interna e que melhora os níveis de competitividade da

empresa. Além disso, também pode ser vista como uma forma de criação de barreiras à saída de clientes e de imposição de novos custos.

As *Key Accounts* (KA's) estratégicas requerem o envolvimento e apoio de toda a empresa, pois o KAM abrange todas as áreas de negócio e não apenas o departamento de vendas (Cheverton, 2008). Exige um esforço a nível estratégico e empresarial para que tanto os fornecedores como os clientes consolidem parcerias estratégicas com ganhos para ambos – o cliente reconhece o valor oferecido pelo fornecedor ao compreender o que os seus produtos ou serviços são capazes de fazer pelo seu negócio. As duas variáveis que representam o maior impacto no valor criado pelo KAM são a coordenação de processos internos relativos às KA's e a capacidade de se adaptarem às necessidades dos clientes, ajustando a sua oferta em termos de valor percebido (Georges e Eggert, 2003).

A classificação dos clientes é essencial para identificar os grupos de clientes que apresentam necessidades comuns (Wind, 1978) e, assim, focar os recursos da empresa de forma eficiente e efetiva (Kotler, 2000).

Segundo Cheverton, uma KA é o cliente mais atrativo em determinado segmento e não necessariamente um grande cliente, daí a priorização apresentar um papel fulcral na definição de cliente mais importante, uma vez que a importância pode variar consoante os segmentos em análise.

Uma priorização criteriosa possibilita o desenvolvimento de estratégias comuns para clientes do mesmo segmento, permite entender as necessidades e comportamentos dos clientes, bem como a concorrência e as suas ameaças, facilita o desenvolvimento de estratégias de *marketing* comuns e contribui para uma melhor definição de estratégias de relacionamento com os clientes.

Cheverton (2008) revolucionou a forma de identificar as verdadeiras KA's ao introduzir duas dimensões de análise numa matriz, a qual denominou de *Key Account Identification and Selection Matrix* (KAISM): no eixo vertical definiu a atratividade dos clientes para o fornecedor e no eixo horizontal definiu a força relativa do fornecedor na empresa do cliente. Nesta matriz, existem quadro quadrantes:

- *Key Accounts*: são clientes críticos para a empresa, merecendo especial atenção da equipa KAM na manutenção da relação, uma vez que alterações neste domínio poderão ter impacto no negócio;
- *Key Accounts* a Desenvolver: são clientes que poderão ser extremamente importantes para a empresa no futuro. Normalmente representam um alto investimento para a

empresa e um retorno a longo prazo. Os KAM's devem focar-se em perceber as necessidades do cliente e melhorar a sua performance diante dos seus olhos;

- *Accounts* de Manutenção: são clientes bons e leais ao longo do tempo. O desafio para os KAM's prende-se com a redução de custos de manutenção e rentabilização dos ganhos, de forma a investir esse retorno noutras contas com maior potencial de crescimento, sem prejudicar a posição atual;
- *Accounts* de Oportunidade: são clientes que são servidos conforme a conveniência para o fornecedor, podendo ser úteis para ganhos a curto prazo. Estes tipos de contas apresentam baixos índices de atratividade para o fornecedor e de força relativa deste no cliente.

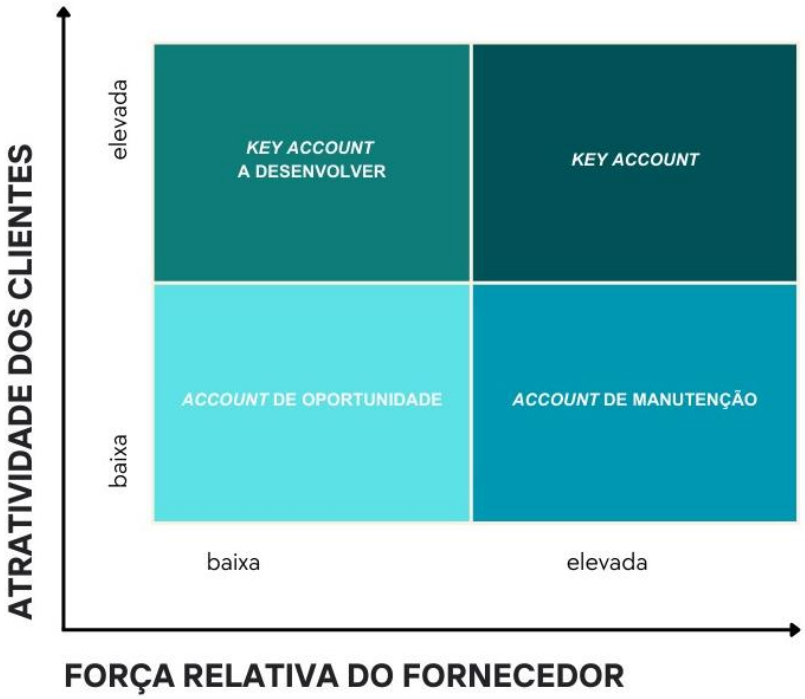


Figura 4 - Matriz KAISM (adaptado de Peter Cheverton).

A fim de obter a posição correta na matriz, é essencial identificar os critérios para os eixos da atratividade e da força relativa, a escala a usar e o peso de cada critério. Isto permite calcular a média ponderada de cada cliente e, assim, identificar as KA's.

A atratividade do cliente é a forma como este se mostra ao mercado, tendo em conta a sua dimensão, o seu crescimento, a sua capacidade de investimento, a sua visão, a sua imagem e a sua cobertura geográfica. Assim, a atratividade mede, de certa forma, o potencial de negócio que pode oferecer ao cliente que o está a avaliar no futuro.

Os fatores de atratividade dos clientes devem representar oportunidades de negócio e combinar fatores de curto e longo prazo, tangíveis, intangíveis, quantitativos e qualitativos,

tendo sempre por base uma avaliação específica para cada empresa em cada setor (Cheverton, 2008). A atratividade dos clientes, conforme afirma Cheverton, é medida não só pelo seu volume, mas também pela sua rentabilidade, potencial de crescimento e tipo de parceria pretendida.

A força relativa representa a relevância que o fornecedor que está a avaliar o seu cliente pressupõe ter nele, nomeadamente ao nível do peso nas suas compras, à rentabilidade que lhe gera, à geração de tráfego nas lojas e ao nível de aconselhamento relativamente ao negócio.

Os fatores de força relativa dos fornecedores são critérios da perspetiva do cliente, pelo que é importante abordá-lo no sentido de compreender o que valoriza, desde o preço, à inovação tecnológica, ao nível de serviço, à qualidade do produto, ao nível de investimento, à rapidez de resposta, à confiança gerada, entre outros.

Os conceitos de KAM mencionados anteriormente podem também ser aplicados à gestão territorial, uma vez que será fácil perceber que os clientes mais importantes serão aqueles onde a visitação será mais necessária, dado o seu papel estratégico.

2.3.5. Passo 4 – Priorização de lojas por região

A priorização dos pontos de venda a visitar por região deverá ter em consideração não só a importância estratégica do cliente a que estas pertencem (identificada no ponto anterior através da KAISM), mas também a distribuição dos territórios de vendas já existentes.

Um território de vendas caracteriza-se por um conjunto de clientes ou potenciais clientes atribuídos a um elemento da equipa de terreno - *merchandiser*, promotor ou vendedor –, numa determinada área geográfica, para ser visitado num determinado período. Segundo Johnston e Marshall (2008), uma boa divisão territorial implica que a empresa seja capaz de visitar adequadamente os seus clientes e de criar oportunidades semelhantes para os vendedores. Através de uma organização territorial apropriada, a empresa será capaz de ganhar vantagem competitiva, maximizar rentabilidade e motivar a força de vendas (Stanton *et al,* 2008; Jobber e Lancaster, 2009).

O conhecimento profundo do mercado é fundamental para efetuar uma boa divisão territorial, caso contrário a empresa poderá incorrer numa cobertura ineficaz dos seus clientes, numa má alocação de recursos ou criar desmotivação na força de vendas que, consequentemente, conduzirá à perda de rentabilidade (Schwartz, 2006).

Aquando da necessidade de reestruturação territorial, Cron e DeCarlo (2006) e Smith *el al* (2000) afirmam que os principais fatores fomentadores são as alterações demográficas e do mercado, as mudanças do tamanho ou estrutura da força de vendas, as desigualdades de

território e de *workload*, as fusões ou aquisições das empresas e a entrada de novos produtos no mercado.

Alguns dos aspetos que influenciam a divisão territorial são o tipo de indústria (FMCG, saúde, tecnologia), as características inerentes ao mercado (dinâmicas específicas, clientes e segmentos de produtos), os consumidores (características e processo de decisão de compra), o *benchmark* (clientes, fornecedores e concorrência), o tipo de visita (duração e respetivo conteúdo), a legislação aplicável ao setor, a rotatividade do produto (o *stock* do produto pode condicionar a frequência de visitação), o tipo de rotas e respetivos custos, o sistema de recompensas da equipa e as suas características (senioridade, experiência motivação e adaptabilidade à mudança).

2.3.5.1. Priorização pela importância global da loja

De acordo com a teoria do KAM, a importância de um ponto de venda não se mede apenas pelo seu *sell-out* mas também pela elasticidade que a presença de um *merchandiser*/vendedor provoca. Se não existir elasticidade com a sua presença, então não fará sentido que essa loja seja eleita como prioritária na visitação.

Além dos critérios quantitativos, como as vendas e taxa de crescimento, a população que esse ponto de venda serve, o sortido (número de referências que vende) ou o número de empregados (Kotler e Armstrong, 2020), é essencial serem também avaliados alguns critérios qualitativos como o trabalho que é possível desenvolver em loja, nomeadamente a implementação de ações negociadas nas centrais, a negociação local e decoração de espaços adicionais pela equipa *field*, o posicionamento dos produtos no linear (Kotler, 2020) e a facilidade do combate às ruturas (Agrawal e Smith, 2009), o nível de relação com as equipas das lojas (Berry, 1999) ou a localização do ponto de venda numa zona geográfica de elevado interesse (Solomon, 2017).

2.3.5.2. Definição da frequência de visitação

Após a priorização dos pontos de venda a visitar por território, deve ser definida a frequência de visitação para cada uma delas. Esta dependerá da importância do cliente a que estes pertencem, mas também da influência da presença do elemento da equipa *field* no combate às ruturas ou na verificação das campanhas e implementação de materiais POS, na duração da visita à loja ou no tempo de deslocação entre lojas. Por exemplo, uma loja com um sortido maior e com um grande número de destaques deverá ser visitada com maior frequência, de forma a garantir o cumprimento dos espaços de visibilidade, combater as ruturas nos lineares e apresentar sugestões de encomenda, quando aplicável.

2.3.6. Passo 5 – Cálculo do *workload*

Posteriormente à priorização dos pontos de venda e à definição da sua frequência de visitação, deverá ser calculado o *workload* de cada elemento da equipa *field*. O *workload* define-se pelo volume de trabalho que uma pessoa é capaz de realizar num determinado período (Justino, 2007).

Neste contexto, representa a carga de trabalho necessária para garantir a cobertura de um determinado território ou atingir um certo volume de vendas (SMstudy, 2016). É um método amplamente usado por ser fácil de aplicar e compreender o esforço necessário para cobrir os clientes. No entanto, apresenta como limitações o facto de assumir que diferentes categorias de clientes requerem o mesmo nível de esforço e que diferentes elementos da força de vendas são igualmente eficientes. Uma forma de ultrapassar estas limitações passa por ajustar o número de visitas de acordo com o trabalho a desenvolver em cada loja, a duração da visita e o número de quilómetros percorridos numa rota diária. Outra forma consiste em partir do pressuposto da média de visitas do setor – neste caso, de acordo com o *benchmark* feito com outras empresas do FMCG, a visita média ronda as sete lojas por dia.

Para conseguirem cumprir este número de visitas diário, verificou-se que algumas das grandes empresas do FMCG priorizam as lojas de acordo com a importância dos seus clientes, atribuindo uma taxa de cobertura de cerca de 90% aos seus clientes estratégicos, 80% aos clientes táticos e 60% aos clientes transacionais, ao passo que as empresas mais pequenas e com menos recursos apresentam taxas de cobertura médias inferiores (70%, 40% e 20%, respetivamente).

Para definir objetivos de acordo com o método do *workload*, é fundamental que os critérios mensuráveis sejam equitativamente distribuídos, nomeadamente o número de clientes, o número de clientes por canal, o número de prospeções e o tempo necessário para assegurar a sua cobertura (Zoltners *et al,* 2004). Variações até 15% são consideradas equitativas, o que garante a otimização da cobertura dos clientes. O equilíbrio do *workload* visa aumentar a motivação das equipas e diminuir das disputas, enquanto cria desafios à força de vendas, diminuindo a sobrecarga de trabalho (Cron e DeCarlo, 2006).

Na prática, nem sempre é possível obter simultaneamente uma distribuição equitativa da carga de trabalho e do potencial de vendas, pelo que se torna essencial eleger prioridades nos objetivos a aplicar à reestruturação territorial.

O *workload* pode ser medido de acordo com os seguintes critérios:

- Número de clientes – número de clientes por segmento ou canal e número de prospeções;

- Número de visitas – consiste na multiplicação do número de clientes de uma certa categoria ou parâmetro pelo seu número de visitas;

Exemplo:

Dados

$$Nº\ clientes\ tipo\ A = 15\ clientes$$
$$Frequência\ de\ visitação\ A = 4\ visitas\ /\ mês$$

$$Nº\ clientes\ tipo\ B = 35\ clientes$$
$$Frequência\ de\ visitação\ B = 2\ visitas\ /\ mês$$

$$Nº\ clientes\ tipo\ C = 10\ clientes$$
$$Frequência\ de\ visitação\ C = 1\ visita\ /\ mês$$

Cálculos

$$Nº\ visitas = Visitas\ clientes\ A + Visitas\ clientes\ B + Visitas\ clientes\ C \quad (1)$$
$$Nº\ visitas = (15\ clientes \times 4\ visitas) + (35\ clientes \times 2\ visitas) + (10\ clientes \times 1\ visita)$$
$$Nº\ visitas = 60 + 70 + 10 = 140\ visitas\ /\ mês$$

- Tempo para a cobertura de clientes – consiste em multiplicar o resultado anterior pelo tempo previsto de visita, somando os resultados dos vários segmentos de clientes para resultar no tempo total que o vendedor precisa para cobrir os clientes que lhe foram atribuídos.

Exemplo:

Dados

$$Nº\ clientes\ tipo\ A = 15\ clientes$$
$$Duração\ da\ visita\ A = 90\ min$$

$$Nº\ clientes\ tipo\ B = 35\ clientes$$
$$Duração\ da\ visita\ B = 45\ min$$

$$Nº\ clientes\ tipo\ C = 10\ clientes$$
$$Duração\ da\ visita\ C = 20\ min$$

Cálculos

$$Tempo\ de\ cobertura = Visitas\ clientes\ A + Visitas\ clientes\ B + Visitas\ clientes\ C \quad (2)$$
$$t\ cobertura = (15\ clientes \times 90\ min) + (35\ clientes \times 45\ min) + (10\ clientes \times 20\ min)$$
$$t\ cobertura = 1350 + 1575 + 200 = 3125\ \text{min} = 52\ horas \sim 7\ dias\ de\ trabalho$$

2.3.7. Passo 6 – Revisão territorial e otimização de custos

O passo que se sucede consiste na revisão das rotas individuais de visitação, tendo em conta os territórios previamente definidos.

Zoltners (2009) defende que se devem minimizar as ruturas nos relacionamentos com os clientes nas reorganizações territoriais, de forma a manter a relação do vendedor com o maior número de clientes possível, e garantir territórios geograficamente compactos, de forma a obter a menor distância da residência do vendedor aos clientes de elevado potencial. Isto permite responder mais rapidamente às necessidades dos clientes, maximizar a quota de mercado, reduzir custos e tempo de deslocação, enquanto assegura melhores coberturas.

$$Custo\ rutura\ relacionamento = \\ = Vendas\ anuais \times \%\ Vendas\ afetadas \times \%\ Vendas\ perdidas\ pela\ substituição \tag{3}$$

Este tema representa uma preocupação crescente das empresas, o que levou ao desenvolvimento de *softwares* capazes de otimizar rotas e, consequentemente, reduzir custos. Atualmente é possível desenvolver os *routings* com o apoio de serviços de mapas e navegação *online*, como o Google Maps, ou até mesmo de *softwares* capazes de gerar automaticamente os *routings* para cada elemento da equipa *field*, ajudando a otimizar os custos de deslocação. Para elaborar manualmente um *routing*, deverá ser feito um agrupamento de lojas próximas, de forma a minimizar o tempo gasto em deslocações entre lojas e ter em consideração a frequência de visitação definida anteriormente para cada loja.

Para terminar, importa tomar decisões relativamente aos *routings* criados, avaliando a pertinência da seleção das lojas e a frequência de visitação em detrimento de taxas de cobertura superiores. É neste momento que se decide alterar o número de lojas visitadas, ajustar a frequência de visitação ou aumentar a força de vendas, contratando mais elementos para satisfazer as visitas pretendidas. Tudo depende das decisões estratégicas da empresa, com vista à otimização de custos e melhoria do *workload* individual.

2.3.8. Passo 7 – Definição de KPI's

Terminada a definição das rotas de visitação, é possível avançar para a operacionalização dos objetivos estratégicos da empresa, visto que os objetivos específicos da equipa *field* fazem parte da estratégia da empresa.

A medição do desempenho pode ser feita com base nos resultados ou no comportamento. No que toca às métricas baseadas em resultados, proporcionam uma perspetiva mais objetiva do desempenho, nomeadamente o valor das vendas, a rentabilidade dos clientes, o valor das ações, o relacionamento e a satisfação dos clientes (Woodburn, 2008).

Por outro lado, os KPI's definem-se por um conjunto de medidas focadas no desempenho organizacional crítico para o sucesso da empresa, permitindo um controlo do desempenho e melhoria contínua (Hope e Player, 2012). É um medidor da atividade *core* do negócio, que serve para medir como um determinado processo está a decorrer: se está acima, abaixo ou em linha com o objetivo. Os KPI's ajudam a acompanhar o progresso, identificar áreas de melhoria e promovem *insights* sobre a efetividade das iniciativas e das estratégias da empresa.

Shields (2007) identifica quatro passos para a definição de KPI's:

1º) Determinar o que medir;
2º) Como medir;
3º) Como medir corretamente;
4º) Como maximizar a fiabilidade das métricas.

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

- Medidas não financeiras;
- Frequentemente monitorizadas;
- Em concordância com as diretrizes da direção;
- Compreensão das medidas e ações corretivas exigidas a todos os colaboradores;
- Vincula responsabilidade ao colaborador e à equipa;
- Afeta a maioria dos fatores críticos de sucesso (FCS);
- Afeta todas as outras medidas de desempenho de forma positiva.

Para que a *performance* seja medida efetivamente, é necessário estabelecer objetivos para cada KPI, que deverão ser realistas e atingíveis, baseados num histórico de dados, *benchmark* do mercado ou outros fatores relevantes. Devem ser definidos em pequeno número, apenas para que seja suficiente para medir as atividades que são críticas para o desempenho dos processos da organização. A frequência da sua monitorização e do reporte dependerá do tipo de KPI e do processo que estiver a ser avaliado.

No caso da gestão territorial, eleger o KPI da visitação torna-se essencial, já que a sua existência permite o foco da equipa no cumprimento do *routing*, bem como possibilita a sua monitorização. Este consiste na razão entre o número de lojas efetivamente visitadas e o objetivo de visitas definido por rota num determinado período.

$$Taxa\ de\ Visitação = \frac{nº\ lojas\ visitadas}{objetivo\ de\ visitas} \quad (4)$$

Outro KPI, diretamente relacionado com o número de visitas às lojas, é o das ruturas, que incentiva a equipa a resolver as ruturas encontradas em loja, o que impacta a disponibilidade dos produtos no linear e, consequentemente, o *sell-out* dos clientes. A taxa de rutura, que permite avaliar o nível de resolução de ruturas encontradas nos lineares, tendo em conta o cardex de cada loja, deve ser calculada da seguinte forma:

$$Taxa\ de\ Rutura = \frac{n^{\underline{o}}\ ruturas\ no\ linear\ \text{à}\ saída\ da\ loja}{n^{\underline{o}}\ visitas\ \times n^{\underline{o}}\ artigos\ do\ cardex} \quad (5)$$

Outro aspeto essencial para avaliar é a implementação de espaços de visibilidade, uma vez que estes aumentam a visibilidade dos produtos promovidos e, assim, incentivam as vendas de campanhas e promoções. Desta forma, a taxa de implementação determina o rácio entre o número de destaques implementados e os que foram negociados centralmente.

$$Taxa\ de\ Implementação = \frac{n^{\underline{o}}\ destaques\ implementados}{n^{\underline{o}}\ destaques\ negociados} \quad (6)$$

Dada a importância dos espaços de visibilidade, a conquista de destaques feita localmente deve complementar as atividades negociadas pelos KAM's. Como os destaques impactam os consumidores de forma diferente consoante a sua tipologia, deve ser atribuída uma ponderação ajustada a cada um. Assim, o *score* de conquistas deverá avaliar o número de destaques adicionais negociados localmente pela equipa *field*, de acordo com a ponderação de cada tipo de destaque.

$$Score\ Conquistas = \\ = (n^{\underline{o}}\ topos \times 1) + (n^{\underline{o}}\ ilhas \times 1) + (n^{\underline{o}}\ expositores \times 0{,}5) + (n^{\underline{o}}\ dispensers \times 0{,}25) \quad (7)$$

2.3.9. Passo 8 – Avaliação e *feedback*

Os KPI's desempenham um papel fundamental na gestão e controlo do desempenho organizacional, permitindo que as organizações definam metas, meçam o progresso, tomem decisões informadas e procurem a melhoria contínua (Blanchard e Johnson, 2015).

O fluxo interno da informação extraída destes KPI's e o sistema de *feedback* são elementos cruciais para o funcionamento eficaz de qualquer organização, facilitando a coordenação entre os diferentes departamentos da organização e garantindo o cumprimento dos objetivos da empresa (Weick,1995). Por outro lado, o sistema de *feedback* envolve a comunicação de informações sobre o desempenho das equipas dentro da organização, o que promove a melhoria continua, aumenta a motivação pelo reconhecimento e *feedback* positivo e auxilia na tomada de decisões relativas a promoções e premiações dos elementos da equipa *field* (Kakabadse, 1983).

O sistema de *feedback* e o sistema de premiação estão interligados entre si, uma vez que ambos desempenham um papel fundamental na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento organizacional. Por um lado, o sistema de *feedback* ajuda a identificar funcionários que apresentam um desempenho excecional, que deverá ser recompensado de forma objetiva e justa, através de premiação ou reconhecimento, servindo como reforço positivo. Para realizar os cálculos dos prémios, as empresas geralmente desenvolvem sistemas personalizados, como por exemplo em *Excel*, ou utilizam *softwares* específicos para o efeito. Por outro lado, pode ser também usado como parte do processo de avaliação de desempenho.

É importante ressalvar que a relação entre o *feedback* e a premiação deve ser equilibrada e justa, cujos critérios de premiação devem ser claros, objetivos e aplicados de forma consistente para evitar a perceção de favoritismo ou desigualdade. Além disso, o *feedback* contínuo deve ser uma parte essencial do processo, independentemente das premiações, para garantir o desenvolvimento contínuo dos elementos da equipa.

Como síntese, a figura 5 ilustra o processo de reorganização defendido nesta tese:



Figura 5 - Passos de uma reorganização de rotas de visitação (Fonte: o autor).

2.4. Ferramentas de Análise

A resolução deste Caso Pedagógico consiste na aplicação de uma metodologia desenvolvida pela autora para a otimização de territórios de vendas. A aplicação correta deste modelo depende da coerência das decisões tomadas durante o processo. Para tal, o aluno deverá identificar os dados quantitativos e qualitativos fornecidos ao longo do caso que, associados aos conhecimentos adquiridos, irão conduzir a uma solução para a problemática em causa.

Dados quantitativos:

- Dados referentes ao valor do mercado das conservas de peixe;
- Indicadores do negócio da Coriza;
- Aplicação dos passos da metodologia desenvolvida com base na teoria de KAM e no método do *workload*.

Dados qualitativos:

- Caracterização do mercado das conservas de peixe;
- Caracterização dos principais *players* e clientes do mercado;
- Estrutura da força de vendas da Coriza;
- Dados qualitativos sobre as lojas visitadas.

2.5. Plano de Animação

A resolução deste caso pedagógico deverá ser realizada em grupos com um mínimo de 3 alunos, para promover a partilha e o debate. O plano de animação sugerido é o seguinte:

Sessão	Objetivos	Meios	Duração
1ª Sessão	Compreender as implicações de uma boa reorganização territorial; Adquirir conhecimentos teóricos no âmbito da organização territorial, necessários ao desenvolvimento do caso; Captar o interesse dos alunos para a resolução do caso; Escolha dos grupos de trabalho.	Slides com matéria sobre organização territorial; Distribuição e apresentação do caso aos alunos.	90 min.
Fora da Sessão	Interpretar o caso pedagógico; Resolver as questões do caso; Identificar dúvidas relacionadas com a sua resolução.	Leitura e diagnóstico do caso pedagógico; Pesquisa de informação complementar para a resolução das questões.	1 semana
2ª Sessão	Esclarecimento de dúvidas.	Documento do caso pedagógico; Resposta às questões dos alunos.	30 min.

Fora da Sessão	Concluir a resolução das questões; Preparar apresentação.	Documento do caso pedagógico; Pesquisa de informação complementar; Slides da apresentação.	1 semana
3ª Sessão	Apresentações das resoluções dos grupos.	Slides da apresentação; 15 min. para apresentação e 15 min. para debate da solução apresentada e soluções alternativas.	180 min.

2.6. Questões de Animação

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

Questão 2: Sentiram necessidade de mais dados para além dos apresentados no caso? Se sim, quais?

Questão 3: Optariam por decisões estratégicas diferentes daquelas que foram apresentadas na resolução deste caso? Quais e porquê?

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

Questão 5: Qual o impacto desta aprendizagem na vossa vida profissional?

2.7. Resolução

1. **Elabore uma análise situacional recorrendo à SWOT, focando a sua atenção nos fatores que influenciam a operacionalidade da equipa *field* da Coriza.**

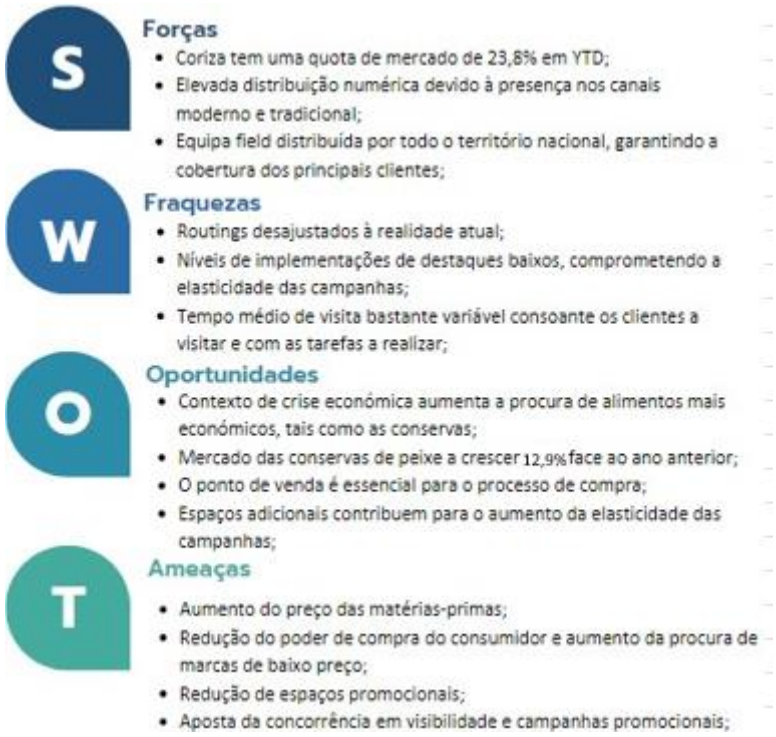


Figura 6 - Análise SWOT

Após a realização da análise SWOT, é possível identificar várias alterações no mercado que impactam negativamente os resultados da Coriza:

O aumento do preço das matérias-primas devido ao cenário de guerra vivido desde fevereiro de 2022 e ao aumento da taxa de inflação acarretaram dificuldades para os clientes da Coriza, que se traduziram no aumento de PVP de praticamente todas as referências;

A aposta da concorrência no aumento de visibilidade e em espaços promocionais, com mais benefícios para os clientes, aliados à pressão de *stocks* nas lojas, têm influenciado na decisão de compra dos consumidores;

A redução dos espaços promocionais nos pontos de venda, devido às diretrizes dos Diretores de Operações (DOP), dificulta o cumprimento das implementações negociadas centralmente e das conquistas negociadas pelas *merchandisers* diretamente nas lojas;

Os *routings* encontram-se desajustados à realidade atual do mercado e da empresa.

Para fazer face a este cenário, é necessário que toda a estrutura comercial da Coriza esteja orientada para os seus clientes, tanto a nível dos KAM's com os clientes estratégicos,

como a nível da equipa *field* e do seu impacto no ponto de venda. Por este motivo, é urgente a reavaliação do seu *workload* e otimização das suas rotas de visitação.

2. De uma forma sucinta, trace os objetivos gerais que podem estar na base deste projeto de reorganização dos *routings* de visitação da equipa *field*.

Após a análise do caso, é possível verificar que os fatores críticos de sucesso da Coriza passam, por um lado, por uma boa relação com os clientes estratégicos e com os interlocutores das lojas e, por outro, por uma boa cobertura dos pontos de venda mais importantes e onde o impacto do trabalho realizado pelas *merchandisers* é mais notório.

O desempenho da equipa *field* e consequente cumprimento dos objetivos está diretamente ligado aos *routings* e ao *workload* atribuído a cada *merchandiser*, pelo que, para a otimização das suas rotas de visitação, os objetivos passam por:

- Avaliar quais os clientes estratégicos para a Coriza, qual a taxa de cobertura das lojas e qual a frequência de visitação que se pretende em cada uma;
- Aferir o *workload* de cada território, equilibrando-o por todas as *merchandisers*;
- Orientação para os resultados e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa;
- Avaliação periódica dos resultados e definição de ações de melhoria.

Utilizando a metodologia SMART para a definição de objetivos do processo de reorganização territorial da Coriza:

- Específicos (*specific*) – Otimizar as rotas de visitação da equipa *field*;
- Mensuráveis (*measurable*) – Aumentar a taxa de visitação para 98%;
- Atingíveis (*attainable*) – É possível obter uma taxa de visitação de 98% se o *workload* for ajustado;
- Relevantes (*relevant*) – Aferir quais os clientes estratégicos é fundamental para calcular a taxa de cobertura e a frequência de visitação dos pontos de venda;
- A tempo (*timely*) – Cumprir o objetivo de faturação da empresa até ao final do ano devido ao reajuste das rotas de visitação.

3. Para identificar a importância estratégica dos clientes da Coriza, a *Head of Field* recorreu à matriz KAISM, a fim de definir estratégias de abordagem mais assertivas e adequadas.

3.1. Identifique quais os fatores de atratividade dos clientes e os fatores de força relativa de Coriza que podem ser utilizados para a construção da KAISM.

A KAISM é uma matriz que ajuda a definir os clientes como estratégicos, táticos ou transacionais, permitindo alocar os recursos de forma mais estratégica e assertiva.

No eixo vertical da matriz é definida a atratividade dos clientes para a Coriza, enquanto no eixo horizontal é definida a força relativa da Coriza nos seus clientes.

Fatores de Atratividade dos Clientes para a Coriza:

- Quota de mercado do cliente no mercado das conservas de peixe;
- Nº de artigos listados em *cardex* na categoria;
- Nº lojas distribuídas a nível nacional;
- Dimensão média das lojas;
- Nº destaques que disponibiliza para serem trabalhados pelos fornecedores.

Fatores de Força Relativa da Coriza nos Clientes:

- Quota da Coriza no cliente;
- *Cardex* relativo (*cardex* de Coriza no *cardex* total de conservas);
- Envolvimento na gestão da categoria;
- Participação de Coriza em eventos do cliente;
- Nível de relação.

A *Head of Field* identificou os critérios supramencionados para definir a atratividade dos clientes para a Coriza e respetivas ponderações com base nos dados que recolheu sobre os clientes e nos acompanhamentos que fez no terreno. Definiu como critérios mais relevantes o peso do cliente na faturação de Coriza e a sua rentabilidade, seguidos do número de lojas distribuídas a nível nacional, terminando com a dimensão das lojas e o número de destaques implementados.

Relativamente à força relativa de Coriza nos clientes, identificou como mais importante a quota de Coriza em cada cliente e o *cardex* percentual, pois relaciona o número de SKU's da Coriza no total de artigos da categoria de conservas de peixe. Além destes, considerou também o envolvimento da Coriza na gestão da categoria, nomeadamente na alteração de planogramas e na partilha de estudos do consumidor, a participação de Coriza nos eventos

dos clientes, como feiras e *showrooms*, e o nível de relação, uma vez que a disponibilidade para comunicar é fundamental para o sucesso da parceria entre a empresa e o cliente.

3.2. Analise a matriz KAISM apresentada abaixo, elaborada pela *Head of Field* da Coriza. Tendo em conta esta matriz, identifique os clientes que deverão ser foco da visitação da equipa.

A matriz KAISM permite classificar os clientes da Coriza como estratégicos, táticos e transacionais e revelar qual a tipologia de cada um: *Key Account*, *Key Account* a desenvolver, *Account* e *Account* de oportunidade.

Pela análise da matriz KAISM apresentada, é possível verificar que existem três clientes estratégicos para a Coriza: Sonar, Tio Doce e Intermarcha, sendo que os dois primeiros são claramente *Key Accounts*, não só pela sua importância e expectativa de retorno, mas também pela força que a Coriza tem dentro de cada um. Relativamente ao Intermarcha, podemos considerá-lo uma *Key Account* a desenvolver pelo facto de precisar de aumentar a importância da Coriza enquanto sua fornecedora.

Constata-se também que a maioria são clientes táticos, que se encontram distribuídos pelos quatro quadrantes. A Euromil é uma *Key Account*, uma vez que integra um grande número de *cash & carry* e que detém a faturação mais alta dentro deste canal. No quadrante das *Key Accounts* a desenvolver posicionam-se o Líder e o Achin, que são dois clientes muito importantes para a Coriza, apesar de carecerem de desenvolvimento da relação e de investimento de capital para aumentar a sua força relativa. A Umpor classifica-se como *Account*, visto que a Coriza tem elevada importância para este cliente, ainda que a sua atratividade seja relativamente baixa. Como *Accounts* de oportunidade considera-se Recreio, Arme, Éclair e UCI, que são clientes que, neste caso, apresentam uma atratividade mediana, assim como a força de Coriza nestes clientes também.

Por fim, os clientes transacionais para a Coriza são Entardecer, Ali, Marco e outros clientes Sem Grupo, que se encontram no quadrante dos *Accounts* de oportunidade, evidenciando níveis de atratividade reduzidos, bem como os níveis de força relativa. Dentro destes, destacam-se clientes mais interessantes para a Coriza dados os seus níveis de atratividade mais elevados, nomeadamente Entardecer e Ali, pelo que a empresa deverá focar mais as suas atenções nestes clientes em detrimento dos restantes do quadrante.

4. De acordo com a matriz KAISM do ponto anterior e com a informação no anexo A:

4.1. Selecione as lojas a visitar e atribua as prioridades de visitação, tendo em conta a importância global de cada uma.

Como é referido no caso, o *benchmark* de outras empresas do FMCG, verificou-se que as empresas líderes de mercado detém uma taxa de cobertura dos seus clientes estratégicos de 90%, dos táticos de 80% e dos transacionais de 60%, ao passo que as empresas mais pequenas e com menos recursos apresentam uma taxa de cobertura inferior (70%, 40% e 20%, respetivamente). Sabendo que a Coriza é uma das empresas com melhor quota de mercado dentro da sua categoria, com 23,8%, mas que tem recursos limitados para conseguir alcançar taxas de cobertura tão elevadas como as das empresas líderes de mercado, o mais adequado deverá ser um valor intermédio, correspondendo a 80% das lojas dos clientes estratégicos, 60% para os clientes táticos e 40% para os clientes transacionais, de forma a garantir a visitação das lojas mais importantes de cada cliente, avaliadas não só pela sua faturação, mas também por critérios qualitativos, como o nível de relação e abertura para projetos de loja.

De acordo com as informações apresentadas ao longo do caso, as lojas prioritárias a visitar deverão ser principalmente da Sonar, Tio Doce e Intermarcha, por se tratar de clientes estratégicos, que apresentam os resultados de *sell-out* mais interessantes, detêm um sortido vasto e permitem trabalhar o ponto de venda. Seguidamente, devem ser consideradas também as lojas dos clientes Achin, Eclair e Recreio, por serem clientes táticos para a Coriza, cuja força relativa pode ser desenvolvida através do trabalho da equipa *field* nos pontos de venda. Importa salientar que o Líder e o Ali, apesar de também serem clientes táticos, não permitem trabalhar o ponto de venda e detêm um *cardex* muito reduzido, o que torna a visitação destes pontos de venda menos prioritária. Por fim, as lojas dos restantes clientes, considerados transacionais, não deverão ser descuradas, apesar da sua relevância ser menor para a Coriza.

Assim sendo, da listagem apresentada no anexo A, as lojas eleitas para visitação são as seguintes:

Lojas	Lojas	Lojas	Lojas
Achin Amadora	Sonar Sonar MDL Alverca	Tio Doce Alcochete	Tio Doce Campo Pequeno
Achin Alverca	Sonar Sonar MDL V. F. Xira	Tio Doce Porto Alto	Tio Doce 5 Outubro
Achin Campera	Sonar MDL Carregado	Tio Doce Sobralinho	Tio Doce Tomás Ribeiro
Ali Infantado Loures	Sonar CBD Choupal - Alverca	Tio Doce Alverca - Verdelha	Tio Doce Jardins de Cristo Rei
Ali Vila Franca de Xira	Sonar CNT S. Ant. Cavaleiros	Tio Doce Vialonga	Tio Doce Av. EUA
ASDA Alimentar	Sonar CNT Mafra	Tio Doce Tágides Park	Tio Doce Bobadela
Eclair Montijo	Sonar MDL Mafra	Tio Doce Portela Azóia	Tio Doce Conde Sabugosa
Eclair Loures	Sonar MDL S. João Talha	Tio Doce Prior Velho	Tio Doce Campo Santana
Amaral & Filhos MARL	Sonar MDL Montijo	Tio Doce João Saraiva	Intermarcha AZAMBUJA
UCI EXPO	Sonar MDL Porto Alto	Tio Doce Alvalade	Intermarcha CARREGADO
UCI LISBOA	Sonar MDL Salvaterra Magos	Tio Doce Olaias	Intermarcha BENAVENTE
Líder Lisboa - Olivais	Sonar CNT Telheiras	Tio Doce Póvoa Sto Adrião	Intermarcha MARINHAIS
Recreio Vila Franca Xira	Sonar CNT Colombo	Tio Doce Póvoa Sta Iria	Intermarcha CORUCHE
Recreio Loures	Sonar CNT Vasco Gama	Tio Doce Pq. Nações Norte	Intermarcha MAFRA
Recreio Sacavém (Aeroporto)	Sonar CNT Montijo	Tio Doce Pq. Nações Sul	Intermarcha MALVEIRA
Sonar CBD Ericeira	Sonar MDL Moita	Tio Doce Olivais - Shopping	Intermarcha ARRUDA DOS VINHOS
Sonar MDL Arroja	Sonar CBD Alcochete	Tio Doce Bela Vista - Hiper	Intermarcha ALCOCHETE
Sonar MDL Vialonga	Tio Doce Loures	Tio Doce Malveira	Intermarcha MONTIJO
Sonar MDL Lisboa Marechal	Tio Doce Moita	Tio Doce Mafra	Intermarcha VILA FRANCA XIRA
Sonar CBD Barbosa Bocage	Tio Doce Olivais Oriente	Tio Doce Montijo - M. J. Peixinho	Intermarcha SANTA IRIA AZOIA
Sonar CBD Arruda Vinhos	Tio Doce Odivelas - Hiper	Tio Doce Coruche	Intermarcha MOITA
Sonar CNT Loureshopping	Tio Doce Carregado	Tio Doce Benavente	Intermarcha ERICEIRA
Sonar MDL Portela Ralis	Tio Doce Telheiras - Hiper	Tio Doce Samora Correia	Intermarcha SAMORA CORREIA
		Tio Doce Odivelas - D. Dinis	Intermarcha FAMÕES - ODIVELAS

4.2. Partindo do *benchmark* de visitação média de empresas do FMCG de 7 visitas diárias, defina a frequência de visitação mais adequada para as lojas selecionadas.

A frequência de visitação das lojas selecionadas deverá ter em consideração a importância global da loja e a necessidade da presença da equipa *field*, ou seja, a relevância do trabalho de um elemento de terreno a nível de resolução de ruturas, de verificação de campanhas negociadas centralmente, de negociação local e de manutenção da relação com os elementos da loja. Considerando um mês com 20 dias úteis de trabalho e o *benchmark* médio de 7 visitas diárias, uma *merchandiser* deverá fazer 140 visitas mensais:

$$Nº\ visitas = 20\ dias\ \times 7\ visitas = 140\ visitas/mês$$

Tendo em conta estes dados, a frequência ideal de visitas às lojas selecionadas anteriormente poderá ser a apresentada abaixo. As lojas selecionadas para visitar 4 vezes por mês, ou seja, para serem visitadas semanalmente, são as mais relevantes deste território, não só pelo seu volume de vendas e elevada rotação dos produtos, mas também pela exigência da manutenção dos espaços de visibilidade adicional. Por seu turno, as lojas selecionadas para visitar 2 vezes por mês apresentam um *cardex* e um *sell-out* relativamente inferiores, dada a sua tipologia de loja, o que implica que a presença quinzenal da *merchandiser* seja suficiente. Finalmente, dado o elevado número de lojas selecionadas neste território e a limitação de horas de trabalho da *merchandiser*, aliados a uma tipologia de loja menor, com *cardex* inferior e menor abertura para trabalhar o ponto de venda, a visitação deverá ser mensal.

Lojas	Frequência de visitação
Achin Amadora	4
Tio Doce Odivelas - Hiper	4
Sonar CNT S. Ant. Cavaleiros	4
Sonar CNT Telheiras	4
Sonar CNT Colombo	4
Sonar CNT Vasco Gama	4
Tio Doce Bela Vista - Hiper	4
Sonar CNT Montijo	4
Sonar CNT Loureshopping	4
Achin Alverca	2
Amaral & Filhos MARL	2
Intermarcha MARINHAIS	2
Intermarcha MALVEIRA	2
Intermarcha ALCOCHETE	2
Intermarcha VILA FRANCA XIRA	2
Intermarcha SANTA IRIA AZOIA	2
Intermarcha FAMÕES - ODIVELAS	2
Eclair Montijo	2
Tio Doce Alcochete	2
Tio Doce Porto Alto	2
Tio Doce Alverca - Verdelha	2
Tio Doce Póvoa Sto Adrião	2
Tio Doce Pq. Nações Norte	2
Tio Doce Pq. Nações Sul	2
Tio Doce Olivais - Shopping	2
Tio Doce Malveira	2
Tio Doce Loures	2
Tio Doce Telheiras - Hiper	2
Recreio Vila Franca Xira	2
Recreio Loures	2
Recreio Sacavém (Aeroporto)	2
Sonar Sonar MDL Alverca	2
Sonar Sonar MDL V. F. Xira	2
Sonar MDL Carregado	2
Sonar CNT Mafra	2
Sonar MDL Mafra	2
Sonar MDL S. João Talha	2
Sonar MDL Montijo	2
Sonar MDL Porto Alto	2
Sonar MDL Moita	2
Sonar MDL Arroja	2
Achin Campera	1
UCI EXPO	1
UCI LISBOA	1
ASDA Alimentar	1
Ali Infantado Loures	1
Ali Vila Franca de Xira	1

Lojas	Frequência de visitação
Intermarcha AZAMBUJA	1
Intermarcha CARREGADO	1
Intermarcha BENAVENTE	1
Intermarcha CORUCHE	1
Intermarcha MAFRA	1
Intermarcha ARRUDA DOS VINHOS	1
Intermarcha MONTIJO	1
Intermarcha MOITA	1
Intermarcha ERICEIRA	1
Intermarcha SAMORA CORREIA	1
Eclair Loures	1
Líder Lisboa - Olivais	1
Tio Doce Sobralinho	1
Tio Doce Vialonga	1
Tio Doce Tágides Park	1
Tio Doce Portela Azóia	1
Tio Doce Prior Velho	1
Tio Doce João Saraiva	1
Tio Doce Alvalade	1
Tio Doce Olaias	1
Tio Doce Póvoa Sta Iria	1
Tio Doce Mafra	1
Tio Doce Montijo - M. J. Peixinho	1
Tio Doce Coruche	1
Tio Doce Benavente	1
Tio Doce Samora Correia	1
Tio Doce Campo Pequeno	1
Tio Doce 5 Outubro	1
Tio Doce Tomás Ribeiro	1
Tio Doce Jardins de Cristo Rei	1
Tio Doce Av. EUA	1
Tio Doce Bobadela	1
Tio Doce Conde Sabugosa	1
Tio Doce Campo Santana	1
Tio Doce Moita	1
Tio Doce Olivais Oriente	1
Tio Doce Carregado	1
Tio Doce Odivelas - D. Dinis	1
Sonar CBD Choupal - Alverca	1
Sonar MDL Salvaterra Magos	1
Sonar CBD Alcochete	1
Sonar MDL Lisboa Marechal	1
Sonar CBD Barbosa Bocage	1
Sonar CBD Arruda Vinhos	1
Sonar MDL Portela Ralis	1
Sonar CBD Ericeira	1
Sonar MDL Vialonga	1

5. O *workload* traduz a taxa de esforço feita por um elemento num determinado período. Considere os dados dos anexos 2 e 3 para calcular o *workload* atual da *merchandiser* Y. O que conclui do resultado obtido?

Para calcular o *workload* da *merchandiser* Y, deverão ser tidos em consideração os tempos médios de visitação, o tempo médio de deslocação entre pontos de venda e a frequência com que cada um é visitado. Usando o exemplo da loja Sonar CNT Colombo, a frequência de visitação são 4 visitas mensais, o tempo médio de visita são 3 horas e o tempo que a *merchandiser* demora a deslocar-se para a loja mais próxima são 10 minutos:

$$Workload = 4 \times 180\,\text{min} + 10\,\text{min} = 730\,min$$

As visitas a esta loja representam cerca de 12 horas de trabalho mensais para esta *merchandiser*. Repetindo este processo para todas as lojas e somando o total dos resultados, obtemos um *workload* de 145 horas para a *merchandiser* Y. Uma vez que o *workload* ideal deverão ser 140 horas mensais, pode concluir-se que este elemento tem uma sobrecarga de trabalho.

6. Identifique as alterações que faria na rota da merchandiser Y, de forma a otimizar o *workload* e os custos de deslocação.

Ao calcular o *workload*, foi possível verificar que este está desajustado para a média que é considerada neste setor. Assim sendo, a primeira alteração a fazer será reduzir o *workload* para as 140 horas de trabalho mensais, de forma a tornar a distribuição de trabalho mais justa pela equipa e aumentar a sua motivação.

Esta redução do *workload* poderá ser feita por duas vias: pela retirada de lojas ou pela redução da frequência de visitação. Por exemplo, sabendo que as lojas do Tio Doce são mais difíceis de trabalhar espaços adicionais e apresentam *cardexes* reduzidos em lojas de tipologias menores, será possível reduzir algumas visitas para quinzenais ou até mesmo mensais. Por outro lado, aquelas em que se verifica que o trabalho da *merchandiser* não é relevante, deverão ser retiradas totalmente.

Outra alteração necessária para melhorar o *routing* e, consequentemente, otimizar os custos de deslocação, passa por reorganizar geograficamente as lojas visitadas em cada dia. É possível verificar no *routing* apresentado no anexo A que existem zonas totalmente distintas no mesmo dia, o que aumenta os quilómetros percorridos que, por sua vez, incrementam os custos de deslocação. Assim sendo, as lojas da zona de Lisboa deverão ser agregadas numa rota, ao passo que zonas mais distantes, como a margem sul ou a zona do Ribatejo, deverão ser associadas noutras rotas, conjugando sempre com as frequências de visitação definidas.

7. Tendo em conta os atuais KPI's da equipa *field* da Coriza e todos os dados descritos no caso, o que alteraria para o futuro?

Os KPI's são métricas usadas para mensurar a *performance* de uma organização, ajudando a acompanhar o progresso, identificar áreas de melhoria e fornecer *insights* para a efetividade da estratégia da empresa. Estas métricas devem ser relevantes, exequíveis e alinhadas com os objetivos mencionados anteriormente.

Tendo em conta o histórico dos parâmetros avaliados da equipa *field*, os KPI's relevantes a implementar são:

Taxa de visitação – avaliar o número de lojas visitadas de acordo com um routing definido por zona e por pessoa;

$$Taxa\ de\ Visitação = \frac{nº\ lojas\ visitadas}{objetivo\ de\ visitas}$$

Taxa de ruturas – avaliar a resolução de ruturas encontradas em linear, tendo em conta o cardex da loja;

$$Taxa\ de\ Rutura = \frac{nº\ ruturas\ no\ linear\ à\ saída\ da\ loja}{nº\ visitas\ \times nº\ artigos\ do\ cardex}$$

Taxa de implementação – avaliar o número de implementações de destaques negociados centralmente;

$$Taxa\ de\ Implementação = \frac{nº\ destaques\ implementados}{nº\ destaques\ negociados}$$

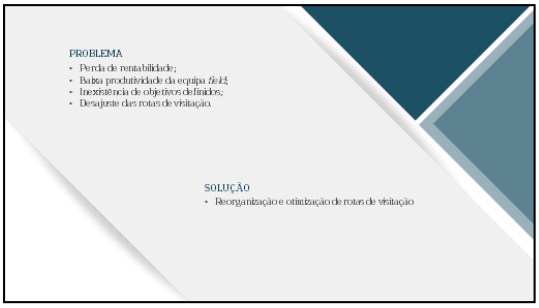
Score de conquistas – avaliar o número de destaques adicionais negociados localmente pela equipa field, de acordo com a ponderação de cada tipo de destaque.

$$Score\ Conquistas =$$
$$= (nº\ topos \times 1) + (nº\ ilhas \times 1) + (nº\ expositores \times 0{,}5) + (nº\ dispensers \times 0{,}25)$$

2.8. Slides da resolução



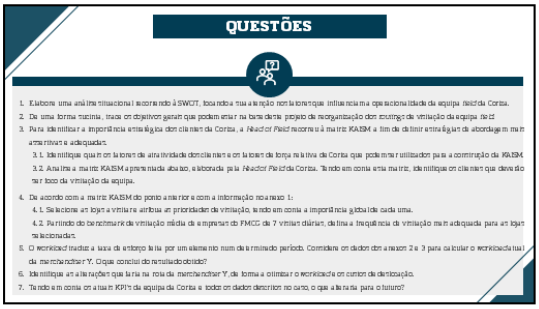
1



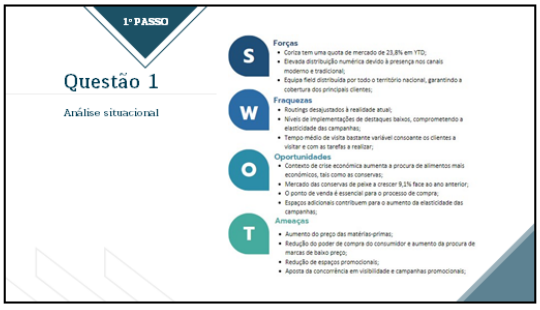
2



3



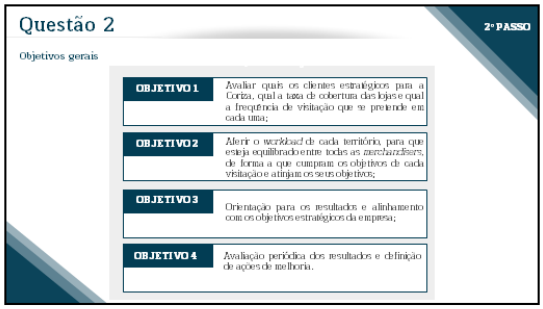
4



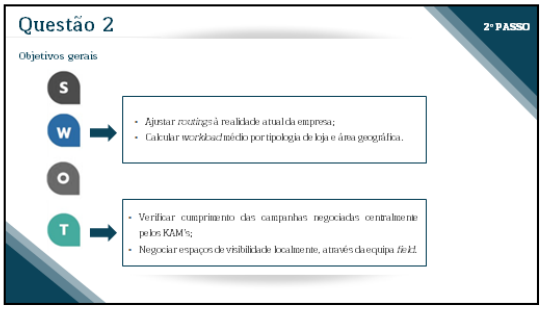
5



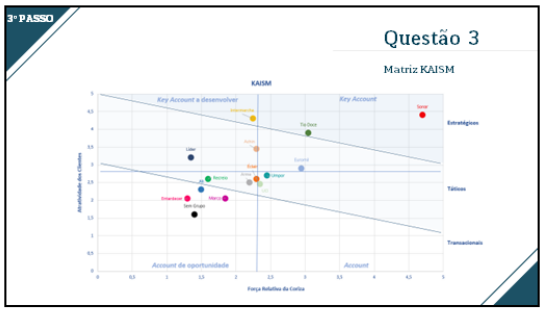
6


Questão 2
2º PASSO
Objetivos gerais
OBJETIVO 1
Avaliar quais os clientes estratégicos para a Coriza, qual a taxa de cobertura das lojas e qual a frequência de visitação que se pretende em cada uma;
OBJETIVO 2
Aferir o workload de cada território, para que esteja equilibrado entre todas as merchandisers, de forma a que cumpram os objetivos de cada visitação e atinjam os seus objetivos;
OBJETIVO 3
Orientação para os resultados e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa;
OBJETIVO 4
Avaliação periódica dos resultados e definição de ações de melhoria.

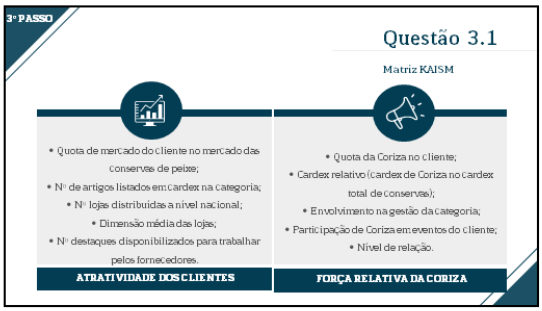
7


Questão 2
2º PASSO
Objetivos gerais
S
W
Ajustar routings à realidade atual da empresa;
Calcular workload médio por tipologia de loja e área geográfica.
O
T
Verificar cumprimento das campanhas negociadas centralmente pelos KAM's;
Negociar espaços de visibilidade localmente, através da equipa field.

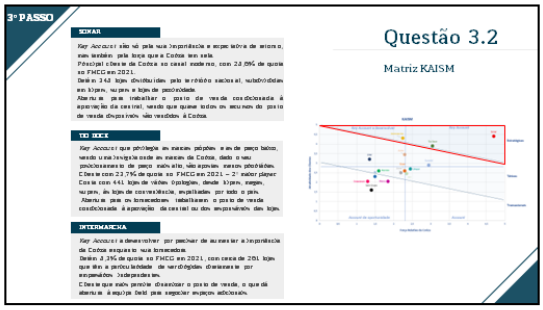
8


3º PASSO
Questão 3
Matriz KAISM
KAISM
Key Account a desenvolver
Key Account
Account de oportunidade
Account
Estratégicos
Táticos
Transacionais

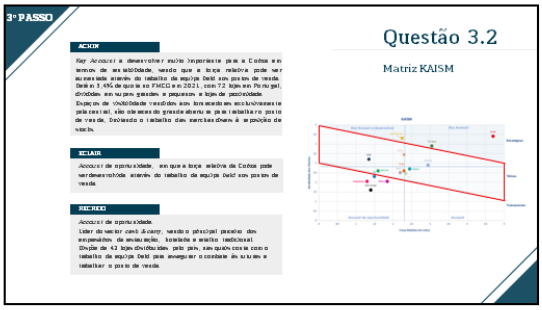
9


3º PASSO
Questão 3.1
Matriz KAISM
Nº de artigos listados em cardex na categoria;
Nº lojas distribuídas a nível nacional;
Dimensão média das lojas;
Nº destaques disponibilizados para trabalhar pelos fornecedores.
ATRATIVIDADE DOS CLIENTES
Quota da Coriza no cliente;
Cardex relativo (cardex de Coriza no cardex total de conservas);
Envolvimento na gestão da categoria;
Participação de Coriza em eventos do cliente;
Nível de relação.
FORÇA RELATIVA DA CORIZA

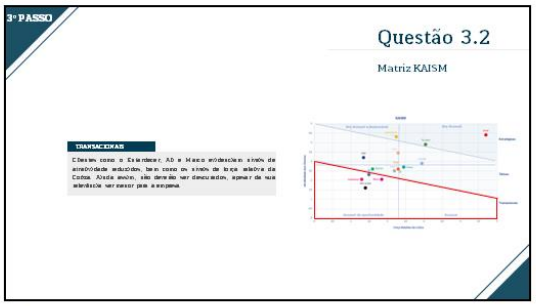
10


3º PASSO
Questão 3.2
Matriz KAISM
SONAE
TED BOCK
INTERMARCHA

11


3º PASSO
Questão 3.2
Matriz KAISM
ACHOR
ECIAIR
RECKED

12



13



14



15



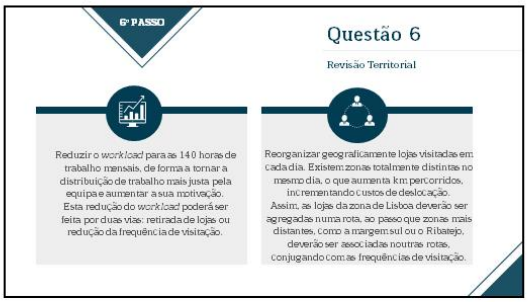
16



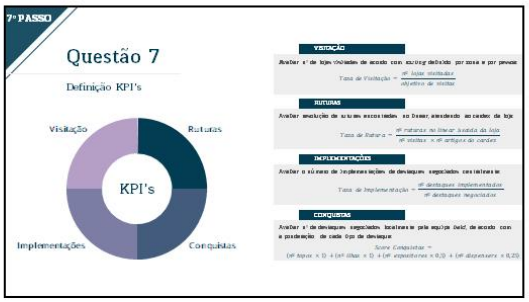
17



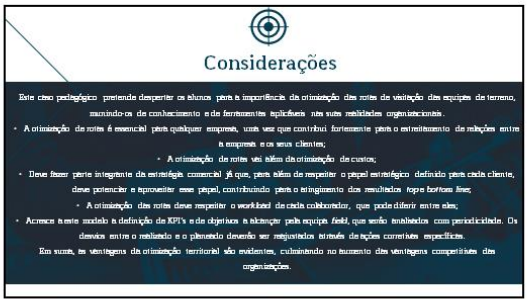
18


6º PASSO
Questão 6
Revisão Territorial
Reduzir o workload para as 140 horas de trabalho mensais, de forma a tornar a distribuição de trabalho mais justa pela equipa e aumentar a sua motivação. Esta redução do workload poderá ser feita por duas vias: retirada de lojas ou redução da frequência de visitação.
Reorganizar geograficamente lojas visitadas em cada dia. Existem zonas totalmente distintas no mesmo dia, o que aumenta km percorridos, incrementando custos de deslocação. Assim, as lojas da zona de Lisboa deverão ser agregadas numa rota, ao passo que zonas mais distantes, como a margem sul ou o Ribatejo, deverão ser associadas noutras rotas, conjugando com as frequências de visitação.

19


7º PASSO
Questão 7
Definição KPI's
Visitação
Rutura
KPI's
Implementações
Conquistas
VISITAÇÃO
RUTURAS
IMPLEMENTAÇÕES
CONQUISTAS

20


Considerações
Este caso pedagógico pretende despertar os alunos para a importância da otimização das rotas de visitação das equipas de terreno, munindo-os de conhecimento e de ferramentas aplicáveis nas suas realidades organizacionais.
• A otimização de rotas é essencial para qualquer empresa, uma vez que contribui fortemente para o estreitamento de relações entre a empresa e os seus clientes;
• A otimização de rotas vai além da otimização de custos;
• Deve fazer parte integrante da estratégia comercial já que, para além de respeitar o papel estratégico definido para cada cliente, deve potenciar e aproveitar esse papel, contribuindo para o atingimento dos resultados-hoje bottom line;
• A otimização das rotas deve respeitar o workload de cada colaborador, que pode diferir entre eles;
• Acresce a este modelo a definição de KPI's e de objetivos a atingir pela equipa field, que serão analisados com periodicidade. Os desvios entre o realizado e o planeado deverão ser resguardados através de ações corretivas específicas.
Em suma, as vantagens da otimização territorial são evidentes, culminando no aumento das vantagens competitivas das organizações.

21


Caso
CORIZA
REORGANIZAÇÃO E OTIMIZAÇÃO
DE ROTAS DE VISITAÇÃO

22

3. Ilações

Este caso pedagógico pretende despertar os alunos e os gestores comerciais para a importância da otimização das rotas de visitação das equipas de terreno. Para o efeito, propõe um modelo específico e prático para gerir eficazmente essa atividade, elegendo os instrumentos de controlo considerados mais ajustados.

Sendo a competitividade o fator primordial de sobrevivência das empresas no mercado, uma força de vendas bem organizada e bem preparada torna-se crucial, daí a importância de uma boa definição das rotas de visitação.

Através deste modelo, pode concluir-se que a otimização das rotas de visitação é essencial para qualquer empresa, uma vez que contribui fortemente para o estreitamento das relações entre as organizações e os seus clientes.

Esta otimização deve fazer parte integrante da estratégia comercial já que, para além de respeitar o papel estratégico definido para cada cliente, deve potenciar e aproveitar esse papel, contribuindo para o atingimento dos resultados *top* e *bottom line*. Aplicando conceitos de gestão em KAM, ao recorrer à aplicação de uma matriz KAISM, permite identificar as prioridades de lojas a visitar, o que impactará positivamente as receitas da empresa. Assim, mais do que reduzir custos, procura também otimizar resultados.

Para além disso, este modelo contém uma outra mais-valia de ordem prática, ao nível individual de cada elemento da equipa de *field*: procura aplicar uma melhor e mais ajustada distribuição dos pontos de venda a visitar por cada elemento, através do cálculo do *workload*. Este compreende os tempos de deslocação e de visitação de cada loja selecionada, evitando as médias, que podem não ser aplicáveis ou ajustáveis a todos os territórios de visitação.

Acresce a este modelo a definição de KPI’s claros e ajustados. Posteriormente, são definidos os objetivos a alcançar pela equipa *field*, que serão analisados com periodicidade. Os desvios entre o realizado e o planeado deverão ser avaliados e reajustados através de ações corretivas específicas sempre que necessário.

Em suma, as vantagens da otimização territorial são evidentes, culminando no aumento das vantagens competitivas das organizações.

4. Referências Bibliográficas

Agrawal, N. & Smith. S. A. (2009), *Retail Supply Chain Management Quantitative Models and Empirical Studies*, Springer

Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987), Perspectives on behavior-based versus outcome-based Salesforce control systems, *Journal of Marketing*, 51, 76-88, disponível em http://doi:10.2307/1251249, consultado em julho 2023

Antão, C.M.N.S. (2014*), Definição de Objectivos Para os Key Account Managers da Indústria Farmacêutica,* Tese de Mestrado em Marketing, ISCTE

Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983), Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398, disponível em http://doi:10.1016/0030-5073(83)90156-3, consultado em julho 2023

Barrett, J. (1986), Why major account selling works, *Industrial Marketing Management*, 15, 63–73, disponível em https://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90045-3, consultado em junho 2022

Barrett-Lennard, G. T. (1986), The relationship inventory now: Issues and advances in theory, method and use, *The psychotherapeutic process: A research handbook*. New York: Guilford Press

Beinhocker, E., Davis, I. & Mendonça, L. (2009), The 10 Trends You Have to Watch, *Harvard Business Review Magazine,* disponível em https://hbr.org/2009/07/the-10-trends-you-have-to-watch, consultado em junho 2023

Berry, L. L. (1999), *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, Free Press

Blanchard, K. & Johnson, S. M.D. (2015), *The One Minute Manager*, HarperCollins Publishers

Buttle, F. (2009), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Routledge, 2ª edição

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

Cecília, T.C.L. (2013), *Promoção no Ponto de Venda – Percepções e Comportamentos do Consumidor,* Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, ESCS

CFI Team, (nd), *What is EDLP?*, disponível em https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/edlp/, consultado em junho 2023

CFI Team, 2020, *What is High Low Pricing?,* disponível em https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/high-low-pricing, consultado em junho 2023

Chase, R. B., Jacobs, F. R. & Aquilano, N. J. (2017), *Operations and Supply Chain Management: The Core*, McGraw-Hill Education, 4ª edição

Cheverton, P. (2008), *Global Account Management: A Complete Action Kit Of Tools And Techniques For Managing Key Global Customers*, Kohan Page LTD

Cheverton, P. (2015), *Key Account Management - Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*, Kogan Page, 6ª edição

Cron, W.L. & DeCarlo, T.E. (2006), *Dalrymple's Sales Management*, Wiley India Pvt. Limited, 9ª edição

Ellsworth, M. (2021), *Fatores que Influenciam as Estratégias de Preços de Mercearia,* disponível em https://blog.wiser.com/pt-br/factors-that-influence-grocery-pricing-strategies/, consultado em março de 2022

Franco-Santos, M., Bourne & M., Lucianetti, L. (2012), Contemporary Performance Measurement Systems: A Review Of Their Consequences And A Framework For Research, *Management Accounting Research*, 23, 79–119

Georges, L., & Eggert, A. (2003), Key account managers' role within the value creation process of collaborative relationships, *Journal of Business to Business Marketing*, 10(4), 1-22, disponível em https://shorturl.at/cluRS, consultado em agosto 2023

Golden, B. L. & Wong, R. T. (1981), *Capacitated arc routing: Transportation applications, methods, and complexity*, Networks, 247-272

Gonçalves, R. (2011), Tendências de consumo – o que está a mudar na vida dos portugueses, *Revista Hipersuper*, disponível em http://www.hipersuper.pt/2011/07/14/11- tendencias-de-consumoo-que-esta-a-mudarna-vida-dos-portugueses/contas/, consultado em março de 2022

Gonçalves, R.L. (2020), *Dinâmica de Competitividade Via Preço e Ações Promocionais no Retalho Alimentar*, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Repositório Aberto da Universidade do Porto, disponível em https://shorturl.at/gnyJ9, consultado em junho 2023

Grande Consumo (2023), Consumidores perdem confiança e afastam-se das marcas em plena crise do custo de vida*, Grande Consumo*, disponível em https://grandeconsumo.com/consumidores-perdem-confianca-e-afastam-se-das-marcas-em-plena-crise-do-custo-de-vida/, consultado em junho 2023

Heizer, J. & Render, B. (2016), *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*, Pearson, 11ª edição

Helms, M.M. & Nixon, J. (2010), Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 215-251, disponível em https://doi.org/10.1108/17554251011064837, consultado em maio 2023

Hope, J., Player, S. (2012), *Beyond performance management - Why, when, and how to use 40 tools and best practices for superior performance*. Cap. 3, 14, 15 e 32, Harvard Business Press

Jacobs, F. R., Chase, R. B. & Lummus, R. R. (2018), *Operations and Supply Chain Management,* McGraw-Hill Education, 15ª edição

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

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Pearson Education

Johnston, M. & Marshall, G. (2008), *Sales Force Management*, McGraw-Hill

Justino, L. (2007), *Direcção Comercial*, Lidel Edições Técnicas Lda, 2ª edição

Kakabadse, A. (1983), *The Politics of Management*, Ashgate Publishing, Limited

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2009), How Strategy Shapes Structure, *Harvard Business Review Magazine,* disponível em https://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure, consultado em junho 2023

Kotler, P. (2000), *Marketing Management: The Millennium Edition*, Londres: Person Prentice Hall

Kotler, P. T. & Armstrong, G. (2020), *Principles of Marketing*, Pearson, 18ª Edição

Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Pearson, 17ª edição

McDonald, M., Millman, T. & Rogers, E. G. (1997). Key account management: theory, practice and challenges, *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737-757, disponível em https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964509, consultado em abril 2023

Melo, P.G.C.B.S. (2010*), HealthPharm – Caso Pedagógico de uma Reestruturação Territorial.* Tese de Mestrado em Marketing, ISCTE

Millman, T. & Wilson, K. (1995), From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 No. 1, pp. 9-21, disponível em https://doi.org/10.1108/EUM0000000003877, consultado em abril 2023

Observador (2022). Entender o consumidor para manter competitividade. *Observador*, disponível em https://observador.pt/2022/09/27/entender-o-consumidor-para-manter-competitividade/, consultado em janeiro 2023

Pardo, C., Henneberg, S. C., Naudé, P., Mouzas, S. & Zolkiewski, J. (2009), *Percieved value of key account relationships – an emerging theory-in-use*, Manchester: University of Manchester., disponível em https://www.impgroup.org/uploads/papers/7257.pdf, consultado em agosto 2023

Parmenter, D. (2007), *Key performers indicators – Developing, implementing and using winning kpis*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Plenert, G. & Cluley, T. (2012), *Driving Strategy To Execution Using Lean Six Sigma - A Framework For Creating High Performance Organizations*, Taylor & Francis Inc

Plenert, G. (2012), *Driving strategy to execution using lean six sigma: A framework for creating high performance organizations*. Auerbach Publications, Chapter 10

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 1ª edição

Porter, M. E. (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93

Priberam (2021), Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, disponível em https://dicionario.priberam.org/cash-and-carry, consultado em julho 2022

Rajiv, S., Dutta, S. & Dhar, S.K. (2002), *Asymmetric Store Positioning and Promotional Advertising Strategies: Theory and Evidence*. Marketing Science 21(1):74-96, disponível em http://dx.doi.org/10.1287/mksc.21.1.74.160, consultado em junho 2023

Rodrigues, C. (2021), Portugal é líder na dependência promocional, *Grande Consumo*, disponível em https://grandeconsumo.com/destaques/portugal-e-lider-na-dependencia-promocional/, consultado em abril de 2023

Rosseau, J. (2020), *Aldi vs. Lidl vs. Mercadona*, Dinheiro Vivo, disponível em https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/aldi-vs-lidl-vs-mercadona-12778950.html, consultado em junho 2023

Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2001), Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises, *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250

Ryals, L. & Holt, S. (2007), Creating and capturing value in KAM relationships. *Journal of Strategic Marketing*, Volume 15, Issue 5, P. 403-420, disponível em http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3158, consultado em junho 2023

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, J. M. (2019*), Operations Management in the Supply Chain: Decisions and Cases*, McGraw-Hill Education, 7ª edição

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

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995), Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 255-271

Shields, J. (2007), *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*, Cambridge University Press

Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R. (2019), *Operations Management*, Pearson, 9ª edição

SMstudy (2016), *Effective Methods of Determining Sales Force Size*, disponível em https://www.smstudy.com/article/effective-methods-of-determining-sales-force-size, consultado em junho 2022

Solomon, M. R. (2017), *Consumer Behavior: Buying, Having, And Being*, Pearson, 12ª edição

Spiro, R., Stanton, W. & Rich, G. (2008), *Management of a Sales Force*, McGraw-Hill, 12ª edição

Stone, D., Patton, B. & Heen, S. (2019). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin

Toledo, G. & Proença, M.C.A, Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo, *Revista de Administração*, disponível em https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000300009, consultado em junho 2023

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Foundations for Organizational Science, Volume 3

Wind, T. (1978), *Issues and Advances in Segmentationn Research*. Volume 15, Issue 3, disponível em https://doi.org/10.1177/002224377801500302, consultado em junho 2023

Woodburn, D. (2008), *Rewarding key account management*, Cranfield University School of Management, Key Account Management Best Practice Research Club

Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2008), Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, pp. 115-131, disponível em https://www.jstor.org/stable/40472137, consultado em junho 2022