

SKU – 050.160

## A Gerência Distrital na Indústria Farmacêutica: Soluções Agora para os Problemas de Sempre



### Retomando a primeira parte

Na primeira parte deste artigo discutimos o papel fundamental que o(a) Gerente Distrital (GD ou Gerente de Primeira Linha) desempenha na indústria farmacêutica, dada a posição privilegiada que ocupa, em contato com o mundo real dos clientes, consumidores e representantes e, ao mesmo tempo, os departamentos da matriz com suas políticas, estratégias do negócio e o marketing.

Também foi descrito como pode administrar os cinco fatores-chave do pentágono de influência para o sucesso na geração da demanda: o(a) profissional certo(a), o(a) cliente certo(a), o produto certo, a mensagem certa e os recursos certos.



Na sequência, falamos dos quatro principais problemas que impedem que essa posição possa operar de uma maneira muito mais eficiente e com custo/benefício mais favorável. Ressaltamos que GDs tipicamente gerenciam recursos que podem chegar a R\$ 5 milhões/ano e que limitar seu trabalho a “fazer coaching” seja talvez uma subutilização da função.

Os problemas que citamos foram:

1. Excesso de tarefas administrativas e múltiplos stakeholders internos;
2. Métricas concentradas no tempo de coaching;
3. Remuneração variável (premiação) com pouca variação;
4. Baixo reconhecimento e perspectivas de carreira.

Prometemos, ao final daquele artigo, falarmos de potenciais soluções que podem ser implementadas em pouco tempo e como GDs podem evoluir em seu papel. Começemos, portanto.

## Problemas & Soluções

### Como minimizar atividades que não geram valor e diminuem a eficiência do trabalho?

Quando falamos de excesso de tarefas administrativas e múltiplos stakeholders, falamos de uma maneira geral do tempo dedicado a tarefas que não agregam valor nem ao negócio, nem ao cliente.

De fato, quando GDs investem muito tempo em responder e-mails, acompanhar por muitos dias representantes experientes e de alta performance, deslocar-se de um ponto para outro de seu distrito sem real necessidade ou participar de reuniões desnecessárias, está jogando no lixo o recurso mais valioso que existe: o tempo. Tempo é um recurso que você não pode armazenar e usar mais adiante; é crucial maximizar seu emprego em tarefas e atividades que agregam real valor. Como definir se uma atividade agrega valor? Aqui as técnicas de incremento de produtividade entram em jogo, como as metodologias LEAN e Six Sigma.

Falemos então do método LEAN, que se adapta a diferentes ambientes de negócio, e não apenas à manufatura, onde teve sua origem. O LEAN envolve: (1) definir o que é valor, (2) identificar o processo para entregar valor e os desperdícios, (3) redesenhar e implementar o processo e (4) reiniciar o ciclo buscando melhora contínua

Há que definir, inicialmente, o que é “valor” do ponto de vista do cliente. Certamente a primeira pergunta que você tem que responder é “Quem é o cliente? “. Representantes? Profissionais de saúde? Pacientes? Embora a pergunta pareça fácil, a resposta não é simples e requer muita discussão. Uma vez definido quem é o cliente e o que é valor do seu ponto de vista, deve-se determinar como medir esse valor e fazer o acompanhamento do progresso de acordo com a métrica escolhida.

O próximo passo é a análise de todos os processos para atender clientes e aqui está um dos momentos cruciais da metodologia: a identificação dos desperdícios, atividades ou ações que não possuem qualquer valor agregado. Esses desperdícios devem ser identificados e eliminados, e em seguida configurar e implementar os novos processos. Finalmente, há que seguir medindo o valor pelas métricas escolhidas e buscar continuamente a “perfeição” reiniciando o ciclo – não existe um nível máximo de desempenho.

Esta é uma visão bastante simples do LEAN. Há muita literatura sobre o tema e convidamos você a descobrir mais. Modelos como LEAN, Six Sigma e vários outros são hoje a melhor solução para melhorar a eficiência da Gerência Distrital.

### Como medir o desempenho dos Gerentes Distritais? KPIs versus KRIs

Na primeira parte deste artigo falamos de dois componentes do desempenho de GDs. O primeiro é o *resultado* alcançado em vendas e/ou geração de demanda que são chamados de KRIs – Key Results. Pensemos neles como os gols que são feitos numa partida de futebol. São as métricas que definem se um time ganhou ou perdeu uma partida. Os KPIs – Key Performance Indicators – relacionam-se com a execução. Novamente comparando com o futebol, seriam algo como o tempo de posse de bola, o percentual de passes corretos, o número de escanteios e pênaltis. De uma maneira simples, os KPIs mensuram “o que fazemos” e os resultados são “o que alcançamos”. Precisamos dos dois componentes para medir a eficiência e efetividade. Se o time executa bem, os KPIs o expressarão e a chance de obter excelentes KRIs é grande. KPIs pobres geralmente resultam em KRIs fracos. Alguns me perguntam se é possível ter KPIs ruins e KRIs bons – e vice-versa. A resposta é que sim, é possível, porém muito raro. Bons KRIs e KPIs ruins pode indicar algum golpe de sorte do(a) GD em questão um “vento de cauda” que impulsionou os resultados no seu distrito. Bons KPIs e maus KRIs podem vir de uma situação específica do distrito (ex: a falência de um cliente).

A chave aqui é a escolha dos KPIs adequados para GDs. Em geral, empresas escolhem somente “tempo de coaching”. Não vou discutir aqui se “coaching” é o enfoque mais importante da função, mas quero lançar algumas ideias de como se poderia aprimorar esse indicador e propor outros índices complementares que fortalecessem esses KPIs. Aí vão.

#### *KPI #1: Atividade de Coaching*

A maioria das empresas definem tempo de “coaching” como trabalho de campo acompanhando representantes. Há uma sutil diferença entre as empresas que medem este KPI como “dias de coaching” e as que usam “visitas acompanhadas”. A grande limitação, nos dois casos, são as condições necessárias para implementar um coaching efetivo com o tempo, os recursos e o local adequados. O mais comum é que GD e representante tenham uma rápida troca de impressões após cada interação com o cliente, na sala de espera ou no automóvel, seguindo para a próxima visita. No final da tarde, também no carro ou em algum bar ou padaria, faz-se um resumo do que ocorreu durante o dia e define-se as correções necessárias e ações futuras. O cansaço frequentemente impede que exista uma verdadeira sessão de coaching.

Uma solução possível seria uma combinação, onde o KPI inclui o tempo de GDs com suas equipes no campo e outras interações 100% dedicadas ao coaching, que não devem ocorrer nos dias de trabalho conjunto. Como exemplo, Gerentes Distritais poderiam ter uma meta de 70% no campo com representantes e sessões de coaching mensais para cada representante onde ele discutisse, em profundidade, todos os aspectos do trabalho do representante: resultados, prêmios, cotas, visitas realizadas, oportunidades, planos especiais, desenvolvimento etc. As sessões de coaching podem ocorrer por Zoom ou Teams, e não necessariamente de forma presencial.

#### *KPI #2: Avaliação do Conhecimento Técnico da Equipe*

Esta proposta de KPI costuma ser polêmica. Afinal, quanto o conhecimento técnico de representantes pode contribuir para os *Key Results* de um distrito? Muitíssimo, eu diria. Sólidos conhecimentos são absolutamente essenciais para o sucesso de novos produtos, que são cada vez mais de nicho, cientificamente sofisticados, de alta especialização e altos custos. Não há como chegar ao êxito com esses produtos quando representantes têm conhecimentos frouxos. Desta maneira, sólidos conhecimentos são pré-requisito para o sucesso dos produtos e existe apenas uma maneira de adquiri-los: estudando. E apenas uma maneira de confirmar a absorção do conteúdo: conduzindo avaliações. O KPI aqui descrito é nada menos que a média das notas obtidas nas avaliações pela equipe, incluindo GDs. É papel de GDs certificar-se que o conhecimento demonstrado pela equipe em avaliações seja empregado no dia a dia, junto a cliente e outros stakeholders, para esclarecer dúvidas, lidar com objeções, transmitir mensagens-chave etc.

### *KPI #3: Índice Ponderado de Atividade da Equipe (IPAE)*

Fazendo um paralelo com o futebol americano, o KPI #1 proposto avalia o tempo e a qualidade do treinamento que o coach proporciona à equipe. O KPI #2 representa o conhecimento que a equipe possui do “play book” – o livro onde estão descritas todas as jogadas. O KPI #3 aborda a execução durante a partida (não confundir com os *touchdowns* – os gols - que são o resultado). A função do IPAE é agregar as principais métricas de atividade em um único número, que é uma média ponderada. É importante termos um único número que avalie a atividade, caso contrário teremos várias métricas, algumas atingindo a meta, outras não. A escolha das métricas e seu respectivo peso deve ser decisão de cada companhia, de acordo com a equipe e os principais produtos. Um exemplo hipotético:

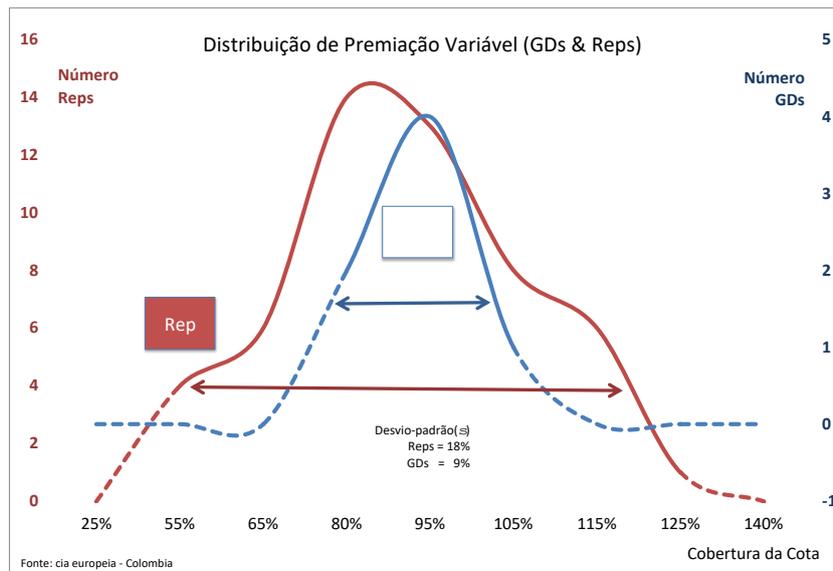
<i>Índice Ponderado de Atividade</i>	<i>Resultado</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>
<i>Cobertura do Segmento “A”</i>	95,0%	0,40	0,380
<i>Número de Visitas do Período</i>	90,0%	0,25	0,225
<i>Média de Visitas / Dia</i>	85,0%	0,15	0,128
<i>Frequência de Visita no Segmento “A”</i>	90,0%	0,20	0,180
<i>= Score IPA</i>		1,00	0,913

### Como tornar a remuneração variável/premiação mais atrativa?

Aqui nos referimos à parte do salário da equipe de vendas que está atrelada ao cumprimento dos objetivos, tipicamente representando de 30% a 40% do salário total.

Na primeira parte deste artigo, falamos da aplicação de aceleradores na premiação das equipes. Exemplo: a partir de 100% de cobertura do objetivo, cada 1% adicional é recompensado com mais de 1% de prêmio. Assim, alguém que obtém 110% de atingimento, ganha 120% de premiação. Com essa prática há reps que atingem até 200% do seu prêmio e outros que, ao contrário, ficam próximos a 60%. Com o uso de aceleradores na premiação, há um real incentivo em buscar a superação.

No entanto, no caso de GDs há uma “compressão” na distribuição do atingimento da premiação. Isto ocorre porque o resultado e o objetivo do distrito costumam ser iguais à pura soma dos números individuais da equipe. O que se observa na realidade é que a cada mês alguns elementos da equipe estão acima do objetivo e outros tantos abaixo. Matematicamente, os GDs estão sempre próximos dos 100%. Abaixo, um exemplo real:



Premiação – Reps & GDs	Reps	GDs
Número	52	7
Premiação Mínima	55%	80%
Premiação Máxima	125%	105%
Média	89%	92%
Desvio Padrão	18%	9%

Explicando: para GDs a dispersão do pagamento do prêmio ficou entre 80% e 105% (média=92%, desvio padrão=9%). É um intervalo pequeno, cuja mensagem implícita é que não faz tanta diferença esforçar-se demasiado. Para reps a dispersão da premiação está entre 55% e 125% (média=89%, desvio padrão=18%).

Aqui a possibilidade e o incentivo de “ir além” são significativamente maiores para reps.

Uma solução para romper a inércia provocada por esse tipo de mecanismo de premiação de GDs é introduzir diferentes aceleradores para que o prêmio seja mais elástico e tenha maior dispersão, estimulando a busca contínua da superação. Como se pode fazê-lo? Três ideias:

- Bônus para quem tenha todos os elementos da equipe alcançando 100% ou mais do objetivo
- Bônus para quem tenha resultados consistentemente altos. Ex: mais de 100% da cota por três meses
- Fatores de aceleração mais agressivos na premiação de GDs. Ex: 110% de cobertura = 135% de prêmio

Existem empresas que têm a prática de premiar pelo atingimento dos KPIs de atividade da equipe. Eu sempre fui contrário à ideia, pois creio que se deve pagar por resultado (geração da demanda) e não por execução do trabalho (atividade). Em outras palavras, advogo o pagamento por KR e não por KPI. Penso que, pagar por KPI é como se dentro das empresas se premiasse por pontualidade. Já experimentei usar o não cumprimento dos KPIs de atividade como penalidade na premiação: deduz-se um percentual do prêmio para GDs que não atingiram os objetivos de KPIs. Foi algo extremamente impopular.

#### Como manter a motivação e o entusiasmo de GDs ao longo da carreira?

É um fato que a maioria de Gerentes Distritais terminará sua carreira nessa mesma posição. Lhes recordo da primeira parte deste artigo em que concluímos que para cada oito a dez Gerências

Distritais há uma Gerência Regional ou Nacional. Grosso modo, alguém que ascendeu à uma Gerência Distrital sabe que têm 10% de probabilidade de uma nova promoção caso permaneça em vendas ao longo da carreira. Logo, é bastante desafiador manter GDs motivados por décadas. Há bons profissionais que aceitam a mesma posição de GD em outra empresa apenas para que algo mude e não se sinta estancado(a) na carreira. São raras as empresas que se importam com esta situação e que ofereçam para GDs oportunidades de reconhecimento, desenvolvimento e progresso profissional. Acredito que há quatro abordagens simples para superar esse obstáculo:

#### *Criar um plano de carreira para GDs*

Há poucas empresas que têm planos de carreira verdadeiramente efetivos para Gerências Distritais. Existem posições para os quais os termos “Júnior” e “Sênior” são tradicionais, como para Gerentes de Produto, e penso que faz sentido que isso se aplique também às Gerências Distritais. Isto permite que GDs tenham uma meta profissional de médio prazo e sintam que há progresso profissional. Do lado da supervisão, é preciso administrar a ansiedade para promover “Júniors” o mais rápido possível. Tampouco devemos confundir “Sênior” com “com maior idade”.

Novamente, existem empresas nas quais todos GDs são seniores, e o significado e o valor do título se perdem. Para uma progressão de carreira de verdade, companhias devem ter concomitantemente GDs júnior, pleno e seniores. Como administrar essa composição? Compartilho aqui um esboço de uma matriz-guia com uma distribuição da população de Distritais:

Guia: Tempo na Posição e Nível		Tempo na Posição (Anos)				Distribuição
		0~5	>5~10	>10~15	>15	
Nível	Senior		5	10	15	30
	Pleno	5	20	25		50
	Junior	20				20
Distribuição		25	25	35	15	100

Prodígios
Esperado
"Zona Proibida"

Interpretando a matriz: a empresa objetiva ter a metade de GDs como “Pleno” (profissionalmente maduros), 30% como “Sênior” e 20% como “Júnior”. A maioria dos “Sênior” tenderá a ter mais de 10 anos na posição, embora alguns poucos possam ascender a esse status depois de cinco anos – os prodígios. Porém é inadmissível que se chegue a “Sênior” antes dos cinco anos. O outro lado da moeda é que ninguém pode ser “Júnior” depois de cinco anos – nem tampouco “Pleno” depois de 15 anos na função.

É necessário que se abra espaço para a promoção de novos Plenos e a chegada de novos juniores.

#### *Estabelecer programas de reconhecimento exclusivos*

Quase toda companhia tem concursos ou programas de reconhecimento para representantes. Poucas, porém, desenvolveram esse tipo de atividade com foco nas Gerências Distritais. Um exemplo positivo: uma companhia que tem a tradição de reconhecer anualmente o melhor 1% dos representantes do mundo. A cerimônia de premiação ocorre na Europa e é conduzida pelo(a) CEO. O sucesso e prestígio deste programa levou à criação de uma iniciativa na América Latina focada na Gerência Distrital – o Campeões de Coaching - reconhecendo profissionais de destaque em cada país.

É fundamental que os critérios do concurso estejam totalmente alinhados com regras de premiação (salário variável) para que não ocorram “distorções” – tais como GDs que não cumprem cotas recebendo o prêmio.

#### *Implementar Programas de Desenvolvimento para GDs de alto potencial*

A última peça quebra-cabeças motivacional consiste em programas de desenvolvimento para GDs. A seleção de participantes se baseia no potencial identificado, porém, não basta ter alto potencial para participar deste tipo de programa – um bom desempenho é pré-condição. Um programa de desenvolvimento deste tipo deve ter como alvo cerca de 20% da equipe de GDs, e existem um sem-número de atividades que podem ser usadas no desenvolvimento destes profissionais de elite: apresentações, leituras, palestras de especialistas, avaliações de perfil de liderança, atendimento às necessidades individuais (inglês, MBA etc.).

O sucesso dos programas de desenvolvimento para Gerente Distrital é baseado em:

- *Concentração de recursos*: dedicar investimentos para desenvolver poucos profissionais, cuidadosamente selecionados ao invés de distribuir recursos para toda população de GDs;
- *Meritocracia*: formar um painel de talentos reconhecidos, evitando o favoritismo. GDs que façam parte do programa devem ter legitimidade perante a organização;
- *Esforço extra*: participantes têm que fazer a sua parte, dedicando seu tempo para preparar e participar de atividades de desenvolvimento, enquanto mantêm sua performance e alcançam seus resultados;
- *Seguimento*: não pode haver “start & stop”, ter o programa num ano e parar no ano seguinte. Este tipo de iniciativa é compromisso de longo prazo; não é possível fazê-la apenas quando há budget.

### **Concluindo**

Nesta segunda parte do artigo visitamos algumas propostas sobre como superar os principais desafios da função da Gerência Distrital da indústria farmacêutica no curto prazo. São soluções razoavelmente simples e de implementação rápida e que, ainda assim, podem alavancar expressivamente os resultados da Gerência Distrital.

Aqui há um pouco de tudo para todo tipo de GD:

- Experientes: a perspectiva de chegar a “Sênior” e ser uma referência como coach;
- Em ascensão: a chance de ter seu potencial reconhecido rapidamente e ser escolhido para um programa de desenvolvimento;
- Estabelecidos: a oportunidade de maximizar seus ganhos através de premiação atrativa.
- Para todos: a possibilidade de ser reconhecido como um dos melhores em toda organização em uma posição vista como crucial para o sucesso dos negócios.

E na sua companhia? Algum destas abordagens é usada? Caso positivo, têm bom resultado? Por favor, compartilhe suas experiências.

### **Informações do Autor**

#### **Antonio Cesar Rodrigues**

Antonio Cesar Rodrigues é professor e consultor, com mestrado científico em marketing pela John Sykes College of Business, na Universidade de Tampa, Flórida, e especialização em marketing pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Com mais de 30 anos de vivência na área, trabalhando em posições executivas nacionais, latino-americanas e globais, suas áreas de expertise englobam Marketing Farmacêutico, Estratégia, Pricing, Comportamento do Consumidor,

Marketing Intelligence e Efetividade de Marketing & Vendas. Atualmente dá aulas no MBA Internacional da FIA em São Paulo, ministrando as disciplinas de Marketing Intelligence e Consumer Behavior. Atuou também como professor da cadeira de Marketing na Universidade de Tampa em 2020 e 2021. Antonio Cesar é diretor da ProjMarketing, consultoria por ele criada, cuja missão é “desenvolver profissionais de marketing extraordinários”.

[cesar.rodriques@promktg.net](mailto:cesar.rodriques@promktg.net)

### **Direitos Autorais**

O conteúdo deste artigo é de inteira propriedade do “Autor”, e seus respectivos direitos autorais são protegidos pela Lei 9.610 de 19.02.1998. Qualquer uso, divulgação, cópia ou disseminação de todo ou parte deste material sem a citação da fonte, são expressamente proibidos.

### **Responsabilidades Autorais**

Adicionalmente além dos direitos da posse do conteúdo, também incide sobre o “Autor” os deveres e responsabilidades sobre sua criação de conteúdo. Este artigo é de inteira responsabilidade do “Autor” e pode não refletir necessariamente a linha educacional, conceitual, ideológica ou programática da SBTD – Sociedade Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

### **Key Words deste Artigo (em ordem alfabética)**

- Estratégia
- Gerente de Produto
- Gestão de Marketing
- Indústria Farmacêutica
- Marketing

