



LÉO ANTONIO RAMOS

**IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO PILOTO DO
GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA NA REGIONAL CTS
(CENTRO SUL) DA EMPRESA LIBBS FARMACÊUTICA
LTDA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO PILOTO DO
GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA NA REGIONAL CTS
(CENTRO SUL) DA EMPRESA LIBBS FARMACÊUTICA LTDA,**

Elaborado por Léo Antonio Ramos e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de outubro de 2018.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

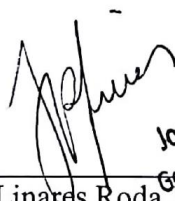
Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa LIBBS FARMACÊUTICA LTDA, representada neste documento pelo Sr.(a) José Linares Roda Junior, Gerente Nacional de Vendas, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO PILOTO DO GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA NA REGIONAL CENTRO SUL DA EMPRESA LIBBS FARMACÊUTICA LTDA, realizados pelo aluno Léo Antonio Ramos, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 09 de agosto de 2018.



José Linares Roda Junior
Gerente Nacional de Demanda

José Linares Roda Junior


Gerente Nacional de Demanda

LIBBS FARMACÊUTICA LTDA

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Léo Antonio Ramos, abaixo assinado, do curso de M^BA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG7-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO PILOTO DO GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA NA REGIONAL CENTRO SUL DA EMPRESA LIBBS FARMACÊUTICA LTDA**, é autêntico e original.

Curitiba, 09 de agosto de 2018.



LÉO ANTONIO RAMOS

Dedico este trabalho à minha família e à minha equipe de Gerentes Distritais.

A eles meu reconhecimento, respeito e gratidão.

Agradeço a todos os Gestores que tive na Indústria Farmacêutica, em especial aos Gerentes Distritais que me desenvolveram como Propagandista Vendedor no início de minha carreira e aos Gerentes Distritais da Regional CTS que desenvolvem o seu trabalho com grande comprometimento e maestria.

Resumo

O Gerente Distrital da empresa LIBBS Farmacêutica LTDA, é responsável hoje pela demanda de 48 produtos (considerando marcas e extensões de linha), sua divisão territorial contempla todas as especialidades visitadas pela empresa (Cardiologia, Psiquiatria, Neurologia, Geriatria, Endocrinologia, Ginecologia, Dermatologia, Pediatria e Otorrinolaringologista), ele está sobrecarregado e não consegue absorver o conteúdo técnico de todos os produtos trabalhados para dar um treinamento mais completo para o seu propagandista, além disto, a Gestão Analítica e Administrativa destes produtos também demanda esforço, impactando na qualidade do seu treinamento junto à sua equipe. Em janeiro de 2018 a Regional CTS (Centro Sul) desenvolveu um Novo Modelo de Gestão e aplicou em forma de Projeto Piloto, onde o Gerente Distrital trabalha com Equipes de Propagandistas que visitam apenas 02 especialidades médicas ao invés de 04, diminuindo para metade a quantidade do portfólio de produtos trabalhados, tornando-se mais especialista e técnico nas tarefas e na qualidade de sua gestão como um todo. Após o fechamento do primeiro semestre foi feita análise de resultados qualitativa e quantitativa, comparando com o mesmo período do ano anterior, onde o Projeto Piloto do Gerente Distrital Especialista comprovou elevar na qualidade da Gestão e no nível técnico do Gerente Distrital da Regional CTS, trazendo ótimos resultados para a Regional CTS, ficando acima da média Brasil em todos os pontos avaliados.

Palavras Chave: Gerente. Especialista. Foco. Resultado

Abstract

The District Manager of LIBBS Pharmaceuticals LTDA is responsible for the demand for 48 products (considering brands and line extensions), its territorial division includes all the specialties visited by the company (Cardiology, Psychiatry, Neurology, Geriatrics, Endocrinology, Gynecology, Dermatology , Pediatrics and Otorhinolaryngologist), it is overloaded and can not absorb the technical content of all the products worked to give a more complete training for its propagandist, besides, the Analytical and Administrative Management of these products also demand effort, impacting on the quality of the your training with your team. In January 2018 the CTS Regional Center (South Center) developed a New Management Model and applied it in the form of a Pilot Project, where the District Manager works with Teams of Propagandists who visit only 02 medical specialties instead of 04, reducing the amount by half of the portfolio of products worked, becoming more specialist and technical in the tasks and in the quality of its management as a whole. After the closure of the first semester, a qualitative and quantitative analysis was carried out, comparing with the same period of the previous year, where the Pilot Project of the District Manager Specialist proved to increase in the quality of the Management and at the technical level of the District Manager of the Regional CTS, bringing excellent results for the Regional CTS, being above the average Brazil in all evaluated points.

Key Words: Manager. Specialist. Focus. Outcome

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA COM A DEMARCAÇÃO E EXTENSÃO GEOGRÁFICA DA REGIONAL CTS	04
FIGURA 02 – ESTRUTURA DE UM DISTRITO PADRÃO DO MODELO ATUAL DA REGIONAL CTS.....	05
FIGURA 03 – MAPA COM A DIVISÃO TERRITORIAL DOS DISTRITOS DA REGIONAL CTS.....	06
FIGURA 04 – ORGANOGAMA DOS DISTRITOS DA REGIONAL CTS.....	06
FIGURA 05 – TAREFAS ADMINISTRATIVAS DE ROTINA DO GERENTE DISTRITAL.....	08
FIGURA 06 – ORGANOGAMA DOS DISTRITOS NO NOVO MODELO DE GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA.....	10
FIGURA 07 – ESTRUTURA DE UM DISTRITO PADRÃO DO GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA DA CRD/SNC.....	11
FIGURA 08 – ESTRUTURA DE UM DISTRITO PADRÃO DO GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA DA GOB/DER.....	12
FIGURA 09 – MAPA COM A DIVISÃO TERRITORIAL DO GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA.....	13

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – PERFORMANCE BRASIL EM PRESCRIÇÕES MÉDICAS NAS ÁREAS DE ATUAÇÃO.....	14
GRÁFICO 02 – PERFORMANCE REGIONAL CTS EM PRESCRIÇÕES MÉDICAS NAS ÁREAS DE ATUAÇÃO.....	14
GRÁFICO 03 – PERFORMANCE BRASIL DE DEMANDA EM REAIS.....	15
GRÁFICO 04 – PERFORMANCE DA REGIONAL CTS DE DEMANDA EM REAIS.....	15

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – QUANTIDADE DE PRODUTOS TRABALHADOS POR E POR CLUSTER.....	03
TABELA 02 – COBERTURA DE COTA DISTRITAL DO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017.....	16
TABELA 03 – COBERTURA DE COTA DISTRITAL DO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2018.....	16
TABELA 04 – PESQUISA QUALITATIVA DO PONTO DE VISTA DO GERENTE DISTRITAL.....	17
TABELA 05 – PESQUISA QUALITATIVA DO PONTO DE VISTA DO PROPAGANDISTA	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. DESCRIÇÃO DO MODELO ATUAL.....	02
2.1 CONFIGURAÇÃO DAS LINHAS DE TRABALHO.....	02
2.2 CONFIGURAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO.....	03
2.3 ROTINA DO GERENTE DISTRITAL.....	07
3. NOVO MODELO DE GERENTES DISTRITAIS ESPECIALISTAS	09
3.1. DESCRIÇÃO DO MODELO	09
3.2. CONFIGURAÇÃO DOS DISTRITOS E DAS LINHAS DE TRABALHO.....	09
3.3. DIVISÃO DOS PROMOTORES NO NOVO MODELO.....	10
3.4. CONFIGURAÇÃO GEOGRÁFICA DO NOVO MODELO.....	10
4. ANÁLISE DAS VANTAGENS DO NOVO MODELO	13
4.1. ANÁLISE DE MARKET SHARE DE PRESCRIÇÕES MÉDICAS.....	14
4.2. ANÁLISE DE DEMANDA EM REAIS DO NOVO MODELO.....	15
4.3. ANÁLISE DE COBERTURA DE COTA DO NOVO MODELO.....	16
4.4. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	17
4.5. FRAGILIDADES DO NOVO MODELO.....	19
4.5.1. AUMENTO DA EXTENSÃO GEOGRÁFICA DOS DISTRITOS.....	19
4.5.2. ALOCAÇÃO DOS PROMOTORES.....	20
5. CONCLUSÕES.....	21
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	21
6.1 ALOCAÇÃO DOS PROMOTORES DE DEMANDA.....	22
6.2 EQUIPES COM GERENTES DISTRITAIS ESPECIALISTAS NAS CAPITAIS E GRANDES CENTROS E EQUIPES COM GERENTE DISTRITAIS GENERALISTAS NO INTERIOR DOS ESTADOS COM GRANDE EXTENSÃO TERRITORIAL.....	22

1. INTRODUÇÃO

Diante de um Mercado cada vez mais exigente, o Propagandista Vendedor, que é a linha de frente da Indústria Farmacêutica, tem que estar cada vez mais preparado e executando os processos que envolvem o seu trabalho com muito afinco, caso contrário ele será esmagado pela concorrência. O Gerente Distrital é a peça principal no treinamento e desenvolvimento destes profissionais que lidam diretamente com os clientes, ele tem que dominar todos os assuntos que envolvem a rotina do propagandista, desde o conhecimento técnico dos produtos, quanto às dificuldades e pontos críticos de desenvolvimento de cada pessoa da sua equipe.

O Gerente Distrital da LIBBS está sobrecarregado, ele não consegue dar conta de deter um conhecimento técnico aprofundado de todo o portfólio trabalhado e cuidar de todas as tarefas administrativas que envolvem sua rotina, o seu treinamento junto com os propagandistas muitas vezes é superficial. Nos produtos que ele detém um conhecimento maior ou que ele já absorveu ao longo da sua carreira, ele consegue manter um alto nível de treinamento, mas nos produtos e especialidades que ele assume como Gerente, sem a experiência prática, ele não consegue tempo para desenvolver o mesmo nível de conhecimento.

Como Implementar um Modelo para diminuir as atribuições e responsabilidades do Gerente Distrital?

Como avaliar as vantagens de um Projeto Piloto onde diminuirá para Metade as Especialidades visitadas e os produtos trabalhados?

O objetivo geral deste trabalho é avaliar as vantagens na qualificação de pessoal na Implantação do Projeto Piloto de Gerente Distrital Especialista na Regional CTS (Centro Sul) da Libbs Farmacêutica Ltda.

Este trabalho tem por objetivos específicos, relatar a Modelo Atual, relatar o Novo Modelo e analisar as vantagens de implantação do Novo Modelo, após 06 meses de Implantação na Regional CTS (Centro Sul), da empresa Libbs Farmacêutica Ltda.

2. DESCRIÇÃO DO MODELO ATUAL

2.1 CONFIGURAÇÃO DAS LINHAS DE TRABALHO

A estrutura da Regional CTS atual conta com 05 Linhas de Trabalho denominados 05 Clusters de Produtos, sendo:

- **Cluster 4A**, trabalha com a Linha CRD (Cardiologia) com 06 produtos na grade de propaganda, visitando médicos especialistas em Cardiologia, Nefrologia, Endocrinologia, Geriatria e Clínico Geral e a Linha SNC (Sistema Nervoso Central) com 05 produtos, visitando médicos especialistas em Psiquiatria, Neurologia e Cefaliátra, totalizando 11 produtos na grade de propaganda do Cluster 4A.
- **Cluster 4B**, trabalha com a Linha CRD (Cardiologia) com 05 produtos na grade de propaganda, visitando médicos especialistas em Cardiologia, Nefrologia, Endocrinologia, Geriatria e Clínico Geral e a Linha SNC (Sistema Nervoso Central) com 04 produtos na grade de propaganda, visitando médicos especialistas em Psiquiatria, Neurologia, Reumatologista e Médico da Dor e Medicina do Sono, totalizando 09 produtos na grade de propaganda do Cluster 4B.
- **Cluster 4C**, trabalha com a Linha GOB (Ginecologia e Obstetrícia), com 04 produtos na grade de propaganda, visitando médicos especialistas em Ginecologia e Obstetrícia e a Linha DER (Dermatologia) com 08 produtos na grade de propaganda, visitando médicos especialistas em Dermatologia, totalizando 12 produtos na grade de propaganda do Cluster 4C.
- **Cluster 4D**, trabalha com a Linha GOB (Ginecologia e Obstetrícia), com 03 produtos na grade de propaganda, visitando médicos especialistas em Ginecologia e Obstetrícia e a Linha DER (Dermatologia) com 06 produtos na grade de propaganda, visitando médicos especialistas em Dermatologia, totalizando 09 produtos na grade de propaganda do Cluster 4C.
- **Promotores**, faz um trabalho apenas de promoção de marca, pois são marcas consagradas que já tem sua demanda de prescrição juntos aos médicos visitados, trabalha com a Linha GOB (Ginecologia e Obstetrícia), com 05 produtos na grade de promoção, visitando médicos especialistas em Ginecologia e Obstetrícia e a Linha RESP (Respiratória) com 05 produtos na grade de propaganda, visitando médicos especialistas em Pediatria e Otorrinolaringologista, totalizando 10 produtos na grade de promoção.

- **Cluster 2A e Cluster 2B**, alguns territórios do Brasil devido aos bricks serem menores e mais distantes por conta da sua extensão geográfica não comportam 04 propagandistas divididos nos Clusters 4A, 4B, 4C e 4D, nestes casos os propagandistas trabalham com 02 Clusters denominados Cluster 2A e Cluster 2B, onde o Cluster 2A engloba a soma de x produtos dos Clusters 4A e 4D e o Cluster 2B engloba a soma de x produtos dos Clusters 4B e 4C.

A TABELA 01 resume os clusters de trabalho e a quantidade de produtos trabalhados por especialidade médica visitada.

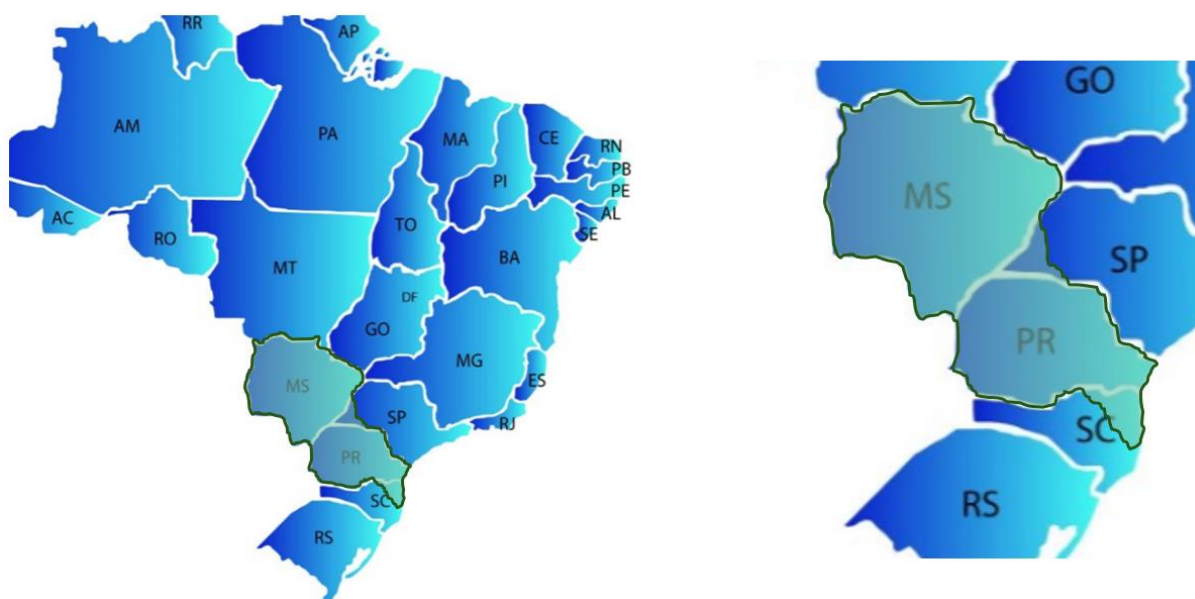
TABELA 01 – QUANTIDADE DE PRODUTOS TRABALHADOS POR LINHA E POR CLUSTER

CLUSTER	LINHAS DE PRODUTOS					TOTAL DE PRODUTOS
	CRD	SNC	GOB	DER	RESP	
4A	6	6				12
4B	5	5				10
4C			3	6		9
4D			4	5		9
PROMOTOR			3		5	8
Total para o Gerente	11	11	10	11	5	48

2.2 CONFIGURAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO

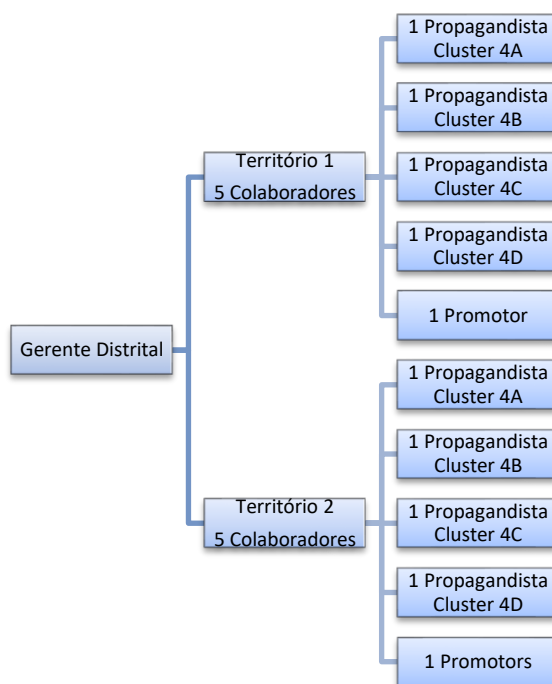
Conforme a FIGURA 01, a Regional CTS é composta atualmente por 08 Distritos, que abrangem os Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, Norte de Santa Catarina e Noroeste do Interior de São Paulo, sendo que um Distrito Padrão contém, 01 Gerente Distrital, 08 Propagandistas e 02 Promotores, sendo 02 Propagandistas no Cluster 4A, 02 Propagandistas no Cluster 4B, 02 Propagandistas no Cluster 4C, 02 Propagandistas no Cluster 4D e 02 Promotores na Linha Promotor. O Gerente Distrital no Modelo Atual gerencia de 07 à 10 colaboradores e é responsável por todos produtos propagados e promovidos.

FIGURA 01 – MAPA COM A DEMARCAÇÃO E EXTENSÃO GEOGRÁFICA DA REGIONAL CTS



A Área Geográfica de cada Distrito é composto por dois Territórios que agrupam vários Bricks formando um Setor, cada Setor comporta 04 Propagandistas e 01 Promotor de Demanda, sendo 01 Propagandista de cada Cluster (4A, 4B, 4C, 4D), cobrindo assim todas as especialidades alvo de cada Território. Apenas o território de Itajaí que pertence ao Distrito 51.20 não comporta 04 propagandistas, sendo que neste território, o trabalho é realizado com 02 propagandistas, 01 do Cluster 2A e outro do cluster 2B, este território também não comporta um Promotor, sendo que Promotor de outro Território (Blumenau) realiza as visitas com os produtos promovidos. A FIGURA 02 mostra a estrutura de um distrito padrão do modelo atual.

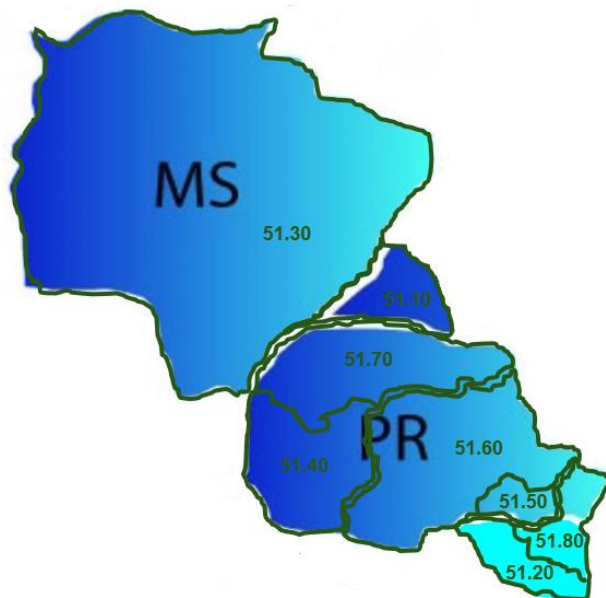
FIGURA 02 – ESTRUTURA DE UM DISTRITO PADRÃO DO MODELO ATUAL DA REGIONAL CTS



A Nomenclatura dos distritos é identificada por um número e a sua composição é feita por dois territórios, abaixo está a descrição dos distritos com seus devidos territórios e a FIGURA 03 mostra a distribuição e localização geográfica de cada distrito:

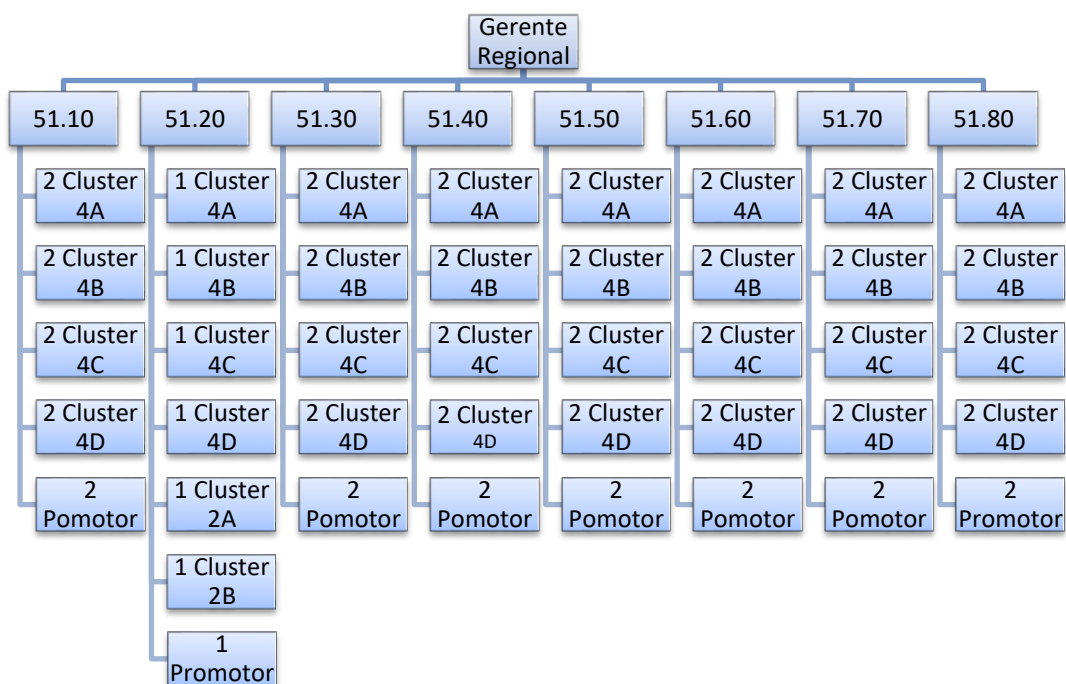
- 51.10 – Territórios de Araçatuba e Presidente Prudente
- 51.20 – Territórios de Blumenau e Itajaí
- 51.30 – Territórios de Campo Grande Norte e Campo Grande Sul
- 51.40 – Territórios de Cascavel e Umuarama
- 51.50 – Territórios do Bacacheri e Centro de Curitiba
- 51.60 – Territórios de Batel e Ponta Grossa
- 51.70 – Territórios de Londrina e Maringá
- 51.80 – Territórios de Joinville e São José dos Pinhais

FIGURA 03 – MAPA COMO A DIVISÃO TERRITORIAL DOS DISTRITOS DA REGIONAL CTS



Conforme FIGURA 04, no organograma atual da Regional CTS, os distritos são compostos por propagandistas de todos os Clusters de trabalho.

FIGURA 04 – ORGANOGAMA DOS DISTRITOS DA REGIONAL CTS



2.3 ROTINA DO GERENTE DISTRITAL

O Gerente Distrital tem sua rotina dividida entre Acompanhamento e Treinamento dos Propagandistas em Campo e Atividades Administrativas de Escritório ou Home Office, sua meta é utilizar 70% do seu tempo em Acompanhamentos de Campo e os outros 30% do tempo em Tarefas Administrativa, num mês comum, o Gerente Distrital trabalha 14 dias no campo e aproximadamente 6 dias no Escritório ou em Home Office. No Escritório ou em Home Office, o Gerente Distrital precisa fazer várias Tarefas Administrativas, muitas delas numa Rotina Semanal, outras de frequência mensal, muitas destas Rotinas e Tarefas são demandadas pelos produtos trabalhados, quanto mais produtos, mais tempo ele necessita.

Além das Tarefas Administrativas, o Gerente Distrital precisa manter-se atualizado em relação aos produtos, estudar continuamente novos artigos e publicações sobre estes produtos, analisar os resultados e criar planos de ação para os desvios do seu distrito. Na figura 05 está descrito toda Rotina Administrativa do Gerente Distrital, essas tarefas consomem todo o seu tempo de escritório, ficando o Gerente Distrital ficando com pouco tempo para dedicar aos seus estudos e aos pontos de melhoria como Gestor. Se diminuirmos o número de produtos que o Gerente Distrital gerencia, as tarefas administrativas também diminuiriam consideravelmente, ficando o Gestor com mais tempo para auto desenvolvimento, para estudos e com a “cabeça” mais leve para focar na gestão de pessoas da sua equipe, desenvolvendo cada um de acordo com as suas necessidades.

FIGURA 05 – TAREFAS ADMINISTRATIVAS DE ROTINA DO GERENTE DISTRITAL

TAREFA
Rotina de aprovações (Agendas/Inclusão e Exclusão de médicos/Alteração de frequência/Bloqueios)
Análise desempenho visitação (Cob. Pontuação/Cob. Cadastro/Média dia/Médicos Pendentes)
Liberação de médicos para potencialização (exceção 10%)
Análise visitação do ciclo (atraso 2 horas/incluídas/produtividade/média produtos/esforço por produto/médicos sem visita/sincronizações)
Análise de painel médico (Quantidade médicos e contatos/Ajustes de frequência por pontuação/médicos compartilhados mesmo cluster)
Análise de painel médico Pendências (médicos sem e-mail/sem segmentação/sem potencialização/sem História/sem Como Trata)
Análise de bloqueios (quantidades, recorrência e visita em bloqueados)
Análise do Plano de trabalho por médico (Pareto - ações em andamento)
Análise qualitativa individual dos campos Como Trata e Histórias de Pacientes
Análise e atualização/revisão do Plano de Desenvolvimento por propagandista
Classificação de despesas e fechamento RDV
Aprovação de RDEs da equipe (Propagandistas e Promotores)
Atualização da planilha de controle das ações de MKT alocadas para o Distrito / Conferência PEPs (orçamento/saldo)
POWER BI - Análise de resultados Distrito/Territórios/Cluster/Produtos/Carteiras)
POWER BI - Análise DDD (Mkt Share e Índice de Performance por mercado trabalho e territórios)
POWER BI - Análise Close-up (Share por território e produtos propagados)
POWER BI - Análise Audit mercados propagados e listas de médicos
GPD - Estratificação de dados e elaboração do Plano de Ação
Análise de devolutivas dos propagandistas com retorno/feedback e planos de ação
Análise de indicadores individuais para planejamento do acompanhamento
Atualização dos Diários de Bordo por propagandista
Download e estudo do material de trabalho do ciclo
Download e análise dos Planos de Trabalho do MKT para o ciclo (+ validação de planilhas/médicos e repasse de verbas ao propagandista)
Correção das avaliações de reciclagem realizadas pela equipe
Atualização de literaturas dos produtos - CLM MI Touch
Análise dos planos de ação elaborados pelos propagandistas - GPD
Elaboração do Planejamento Geral de Atividades - PGA do ciclo

3. NOVO MODELO DE GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA

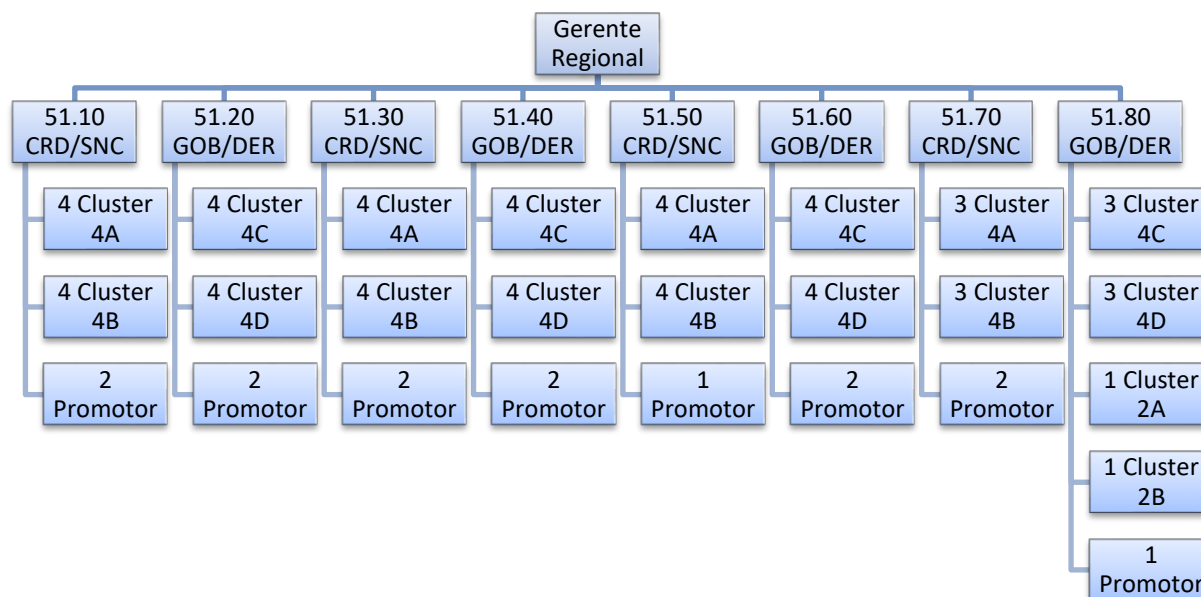
3.1. DESCRIÇÃO DO NOVO MODELO

O Novo Modelo do Gerente Distrital Especialista compreende em um Gerente Distrital ficar Distrito com Propagandistas dos Clusters 4A e 4B, que englobam as especialidades de CRD/SNC (Cardiologia, Endocrinologia, Geriatria, Psiquiatria e Neurologia e outro Gerente Distrital com Propagandistas dos Clusters 4C e 4D, que englobam as especialidades de GOB/DER (Ginecologista e Obstetrícia e Dermatologia). A proposta de um novo Modelo denominado Gerente Distrital Especialista visa diminuir a Rotina Administrativa, diminuindo o número de Produtos Trabalhados pelo Gerente Distrital, podendo assim, como o próprio nome sugere, que ele fique mais especializado nas suas atribuições como Gerente, que ele domine mais o conhecimento técnico dos produtos trabalhados, treinando melhor a sua equipe e desempenhando um papel de excelência como treinador e coach.

3.2. CONFIGURAÇÃO DOS DISTRITOS E DAS LINHAS DE TRABALHO

As linhas de produtos dos Propagandistas não mudam, os propagandistas permanecem nos seus devidos setores, não impactando em mudança na visitação de nossos clientes, o número de colaboradores em cada equipe também não sofre impacto, o Gerente Distrital no Novo Modelo continuará com uma equipe de 07 a 10 colaboradores, porém 50% dos colaboradores mudam de Gestor, para o Gerente Distrital ser especialista, ele sede os propagandistas dos Clusters de trabalho que ele não irá trabalhar e recebe outros propagandistas dos Cluster que ele irá assumir como Gerente Distrital Especialista. A FIGURA 06 mostra o organograma do Novo Modelo, onde o Gerente Distrital Especialista terá na sua estrutura somente propagandistas de 2 Clusters de trabalho diferentes, sendo o GD CRD/SNC propagandistas do Cluster 4A e 4B e o GD GOB/DER, propagandistas do Cluster 4C e 4D.

FIGURA 06 – ORGANOGRAMA DOS DITRITOS NO NOVO MODELO DE GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA



3.3. DIVISÃO DOS PROMOTORES NO NOVO MODELO

Os produtos do Cluster Promovidos são produtos consagrados, que já tem uma participação de mercado expressiva, não demandando muito esforço de trabalho, como o próprio nome diz, o trabalho é uma promoção, uma lembrança de marca para o médico não esquecer as marcas trabalhadas, visando a manutenção destes produtos no mercado. Devido às características deste cluster e visando um menor impacto de mudança, os promotores não mudarão de Gestor, ficando os promotores no Novo Modelo com o seu Gerente Distrital atual.

3.4 CONFIGURAÇÃO GEOGRÁFICA DO NOVO MODELO

Outra mudança que acontece no Novo Modelo é na Extensão Geográfica de cada Distrito, para uma equipe ser composta apenas por propagandistas de 2 Clusters com as mesmas Especialidades, a extensão geográfica do distrito praticamente dobra, conforme demonstrado na FIGURA 07 e FIGURA 08, enquanto que no modelo anterior ele tinha 2 Territórios com 04 Propagandistas, no Novo Modelo ele passa à gerenciar 04 territórios com 02 Propagandistas das mesmas Especialidades.

Este aumento incide em maior tempo de deslocamento para chegar até os seus propagandistas e é um dos pontos de atenção do Projeto Piloto, nos distritos abrangem o Mato Grosso do Sul, Noroeste de São Paulo e Norte Oeste do Paraná, o deslocamento do Gerente Distrital aumenta consideravelmente, o número de pernoites á trabalho também aumenta podendo gerar um desconforto para o Gerente Distrital.

O orçamento com estas despesas operacionais do novo modelo não sofre impacto, pois os gastos com deslocamento de um Gerente Distrital tem representatividade mínima diante do orçamento de toda uma Regional.

FIGURA 07 – ESTRUTURA DE UM DISTRITO PADRÃO DO GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA DA CRD/SNC

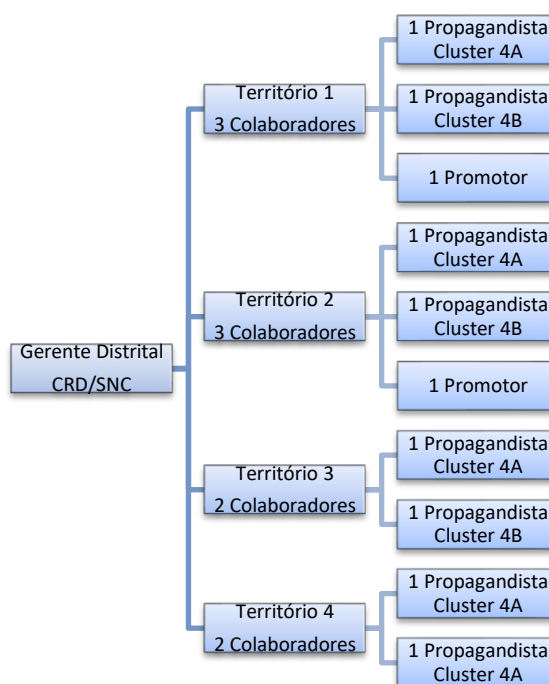
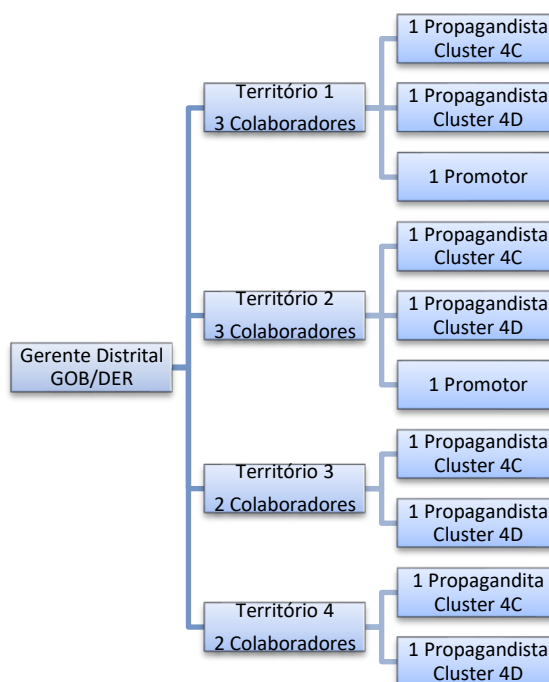


FIGURA 08 - ESTRUTURA DE UM DISTRITO PADRÃO DO GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA DA GOB/DER

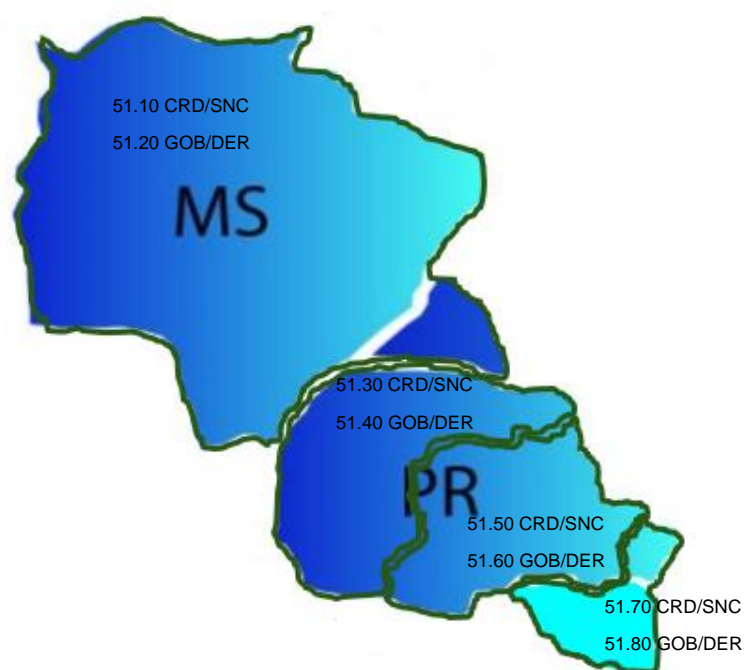


A configuração dos distritos mudam com os seus territórios e recebe nova nomenclatura, na FIGURA 09 está a nova distribuição e composição geográfica de cada distrito.

Configuração e nomenclatura dos distritos do Novo Modelo:

- 51.10 CRD/SNC – Territórios de Araçatuba, Presidente Prudente, Campo Grande Norte e Campo Grande Sul
- 51.20 GOB/DER – Territórios de Araçatuba, Presidente Prudente, Campo Grande Norte e Campo Grande Sul
- 51.30 CRD/SNC – Territórios de Londrina, Maringá, Umuarama e Cascavel
- 51.40 GOB/DER – Territórios de Londrina, Maringá, Umuarama e Cascavel
- 51.50 CRD/SNC – Territórios do Bacacheri, Centro de Curitiba, Batel e Ponta Grossa
- 51.60 GOB/DER – Territórios do Bacacheri, Centro de Curitiba, Batel e Ponta Grossa
- 51.70 CRD/SNC – Territórios de São José dos Pinhais, Joinville e Blumenau
- 51.80 GOB/DER – Territórios de São José dos Pinhais, Joinville, Blumenau e Itajaí

FIGURA 09 – MAPA COM A DIVISÃO TERRITORIAL DO GERENTE DISTRITAL ESPECIALISTA



4. ANÁLISE DAS VANTAGENS DO NOVO MODELO

O Novo Modelo, Projeto Piloto do Gerente Distrital Especialista, foi aplicado na Regional CTS em janeiro de 2018, após 06 meses foram analisados os resultados do Projeto, considerando 02 pontos cruciais, análise quantitativa e análise qualitativa.

Na análise quantitativa foi observado Market Share de Prescrições Médicas, Demanda em Reais e Cobertura de Cota em Reais e na análise qualitativa, foi realizado uma pesquisa com todos os colaboradores da Regional CTS, totalizando 68 colaboradores, entre Propagandistas e Gerentes Distritais.

4.1. ANÁLISE DE MARKET SHARE DE PRESCRIÇÕES MÉDICAS

Conforme demonstrado no GRÁFICO 01 e GRÁFICO 02, em todos os Clusters de Trabalho, a evolução das prescrições médicas da Regional CTS foi superior ao desempenho do Brasil.

Nos Clusters 4A e 4B tanto o Mercado quanto a LIBBS crescem, sendo o crescimento na Regional CTS acima da média Brasil.

Nos Clusters 4C e 4D os mercados e a LIBBS estão em queda, porém na Regional CTS, a queda do Cluster 4C é menor que o Brasil, sendo que no Cluster 4D ao invés de apresentar queda a CTS conseguiu um resultado positivo e acima do seu mercado de atuação e novamente acima do Brasil.

GRÁFICO 01 – PERFORMANCE BRASIL EM PRESCRIÇÕES MÉDICAS NAS ÁREAS DE ATUAÇÃO

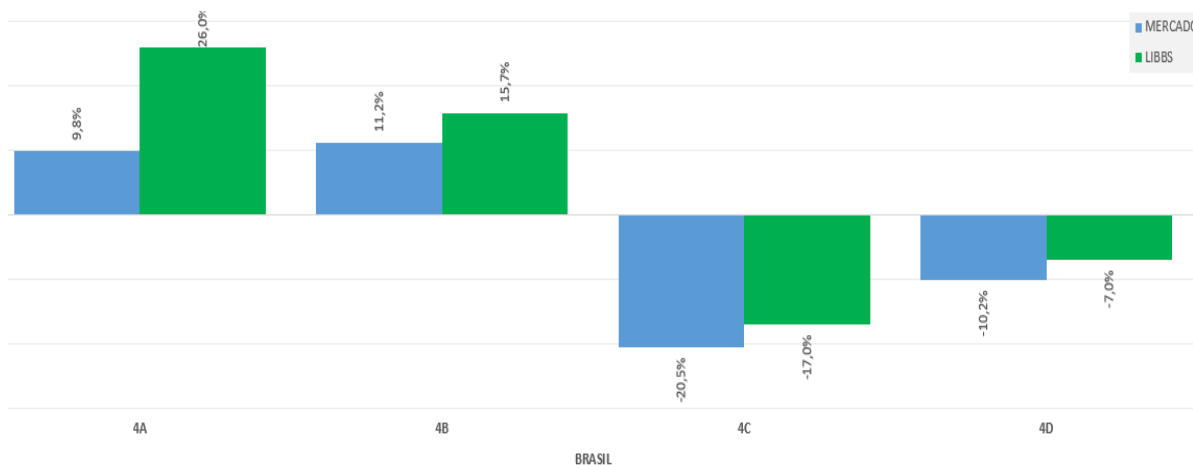
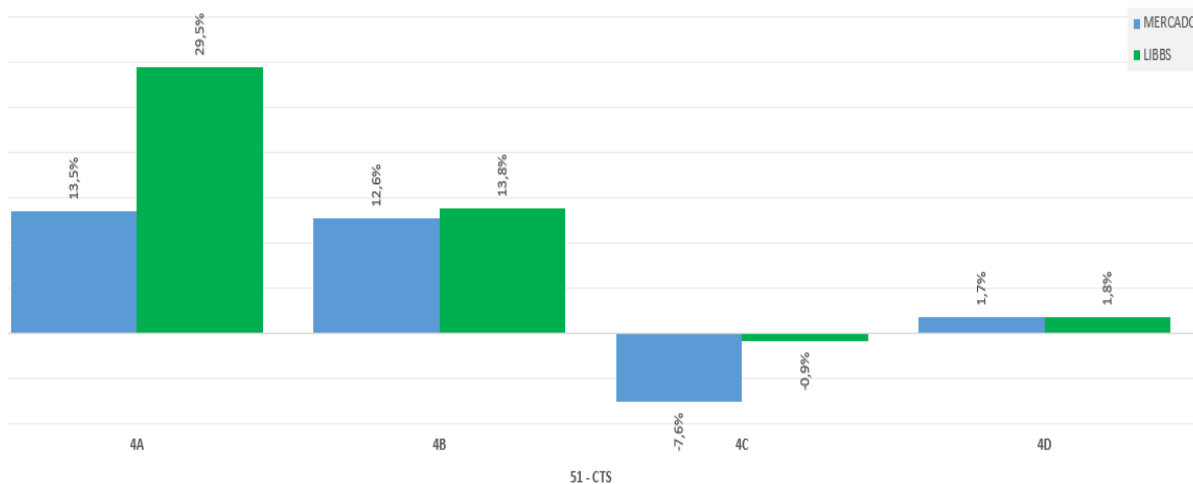


GRÁFICO 02 – PERFORMANCE DA REGIONAL CTS EM PRESCRIÇÕES MÉDICAS NAS ÁREAS DE ATUAÇÃO



4.2 ANÁLISE DE DEMANDA EM REAIS

Conforme demonstrado no GRÁFICO 03 e GRÁFICO 04, a Performance de Demanda em Reais da Regional CTS apresentou performance superior ao Brasil nos 4 Clusters de trabalho.

A situação se repete como descrita já na performance de Precições. Enquanto que nos Clusters 4A e 4B a Regional CTS cresce acima do Brasil e do Mercado, no Cluster 4C, Brasil e CTS involuem, porém, a queda da CTS é bem menor quando comparada com o Brasil, sendo que no Cluster 4D o Brasil cai e a CTS consegue um resultado positivo, novamente acima do Brasil e do Mercado.

GRÁFICO 03 – PERFORMANCE BRASIL DE DEMANDA EM REAIS

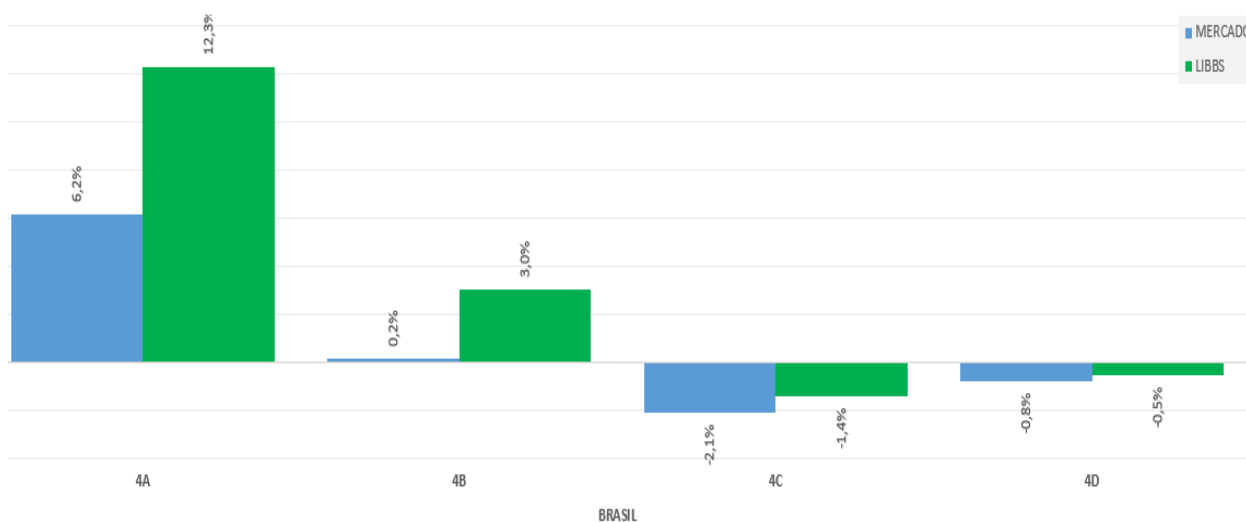
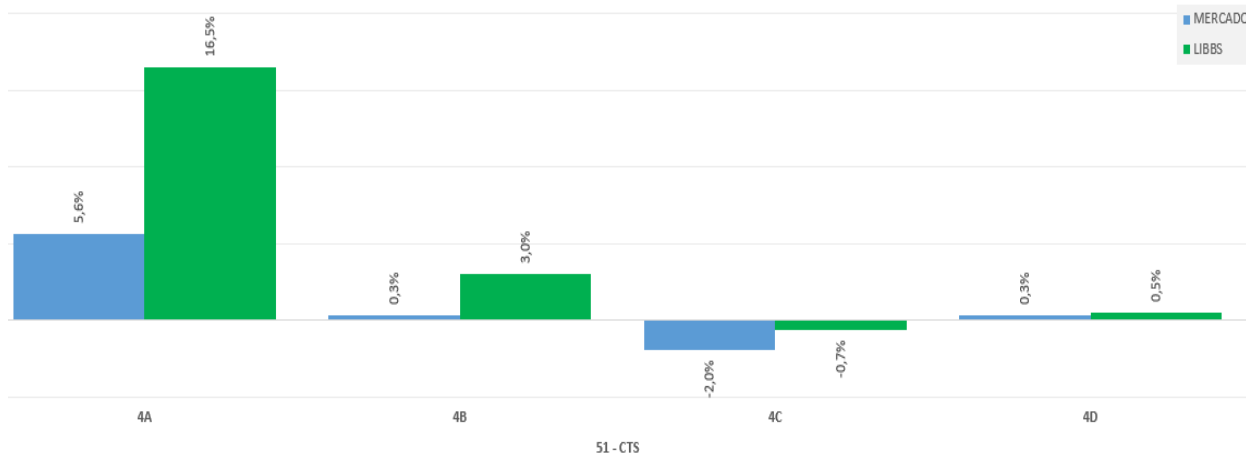


GRÁFICO 04 – PERFORMANCE DA REGIONAL CTS DE DEMANDA EM REAIS



4.3. ANÁLISE DE COBERTURA DE COTA

Conforme a TABELA 02, no final do primeiro semestre de 2017, o cenário na Regional CTS era bom, A Regional estava com 98% de cobertura da sua cota, porém, apenas 02 Distritos cobriam 100% dos seus objetivos de Demanda, os demais apresentavam desvios consideráveis e variavam entre 92% e 99% de cobertura de cota.

No mesmo semestre em 2018, a Regional CTS vive um dos melhores momentos desde a sua criação em 2012, conforme a TABELA 03, a cobertura de cota acumulada no primeiro semestre de 2018 é de 103% e todos os seus 08 distritos estão acima de 100% no mesmo período analisado. Este fato é inédito e foi comemorado por todos os seus colaboradores, apenas 06 carteiras de propagandistas, de um total de 62, estão abaixo de 100% de cobertura de cota, sendo que a cobertura mais baixa é de 98%, somando um desvio pequeno em relação aos anos anteriores.

TABELA 02 – COBERTURA DE COTA DISTRITAL DO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2017



Distrito	COTA	REALIZADO	DESVIO	%	FAROL
5110 - ARACATUBA/PRES. PRUDENTE	7.275.987	7.503.893	227.907	103%	
5120 - SC NORTE/BLUMENAU	7.153.184	7.070.717	-82.466	99%	
5130 - MATO GROSSO DO SUL	5.359.981	5.618.382	258.401	105%	
5140 - PR OESTE/NOROESTE	10.177.595	9.660.265	-517.331	95%	
5150 - CURITIBA CENTRAL/ALTO DA XV	5.375.842	4.938.685	-437.157	92%	
5160 - CURITIBA BATEL/PONTA GROSSA	7.087.215	6.913.619	-173.596	98%	
5170 - PR NORTE	10.107.557	9.881.166	-226.391	98%	
5180 - GRANDE CURITIBA/ITAJAI	5.548.188	5.411.776	-136.411	98%	
51 - REGIONAL CTS	58.085.548	56.998.504	-1.087.045	98%	

TABELA 03 – COBERTURA DE COTA DISTRITAL DO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2018

Distrito	COTA	REALIZADO	DESVIO	%	FAROL
5110 - ARA PRU MS - CRD SNC	10.373.131	10.496.698	123.567	101%	
5120 - ARA PRU MS - GOB DER	5.496.602	5.658.873	162.272	103%	
5130 - PR NORTE OESTE - CRD SNC	15.997.893	16.369.409	371.516	102%	
5140 - PR NORTE OESTE - GOB DER	8.436.528	8.895.524	458.996	105%	
5150 - CURITIBA PG - CRD SNC	8.974.021	9.197.805	223.784	102%	
5160 - CURITIBA PG - GOB DER	5.472.603	5.736.507	263.904	105%	
5170 - SAO JOSE NORTE SC - CRD SNC	7.841.283	8.028.921	187.638	102%	
5180 - SAO JOSE NORTE SC - GOB DER	7.602.499	7.911.573	309.074	104%	
51 - REGIONAL CTS	70.194.559	72.295.311	2.100.751	103%	

4.4. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Visando uma amostragem qualitativa do novo modelo na visão de Propagandistas e Gerentes Distritais, foi realizado uma pesquisa para todos os Colaboradores da Regional CTS. A pesquisa foi dividida em 02 braços, um para os gerentes distritais conforme TABELA 04 e outro para os propagandistas, conforme TABELA 05. Objetivo da pesquisa foi identificar e medir as melhorias no treinamento e desenvolvimentos das equipes por parte do Gerente Distrital, nas visões de Gerente e Propagandistas. Foram feitas 4 afirmações sobre o Novo Modelo do Gerente Distrital Especialista para cada grupo e o colaborador tinha de assinalar, Concordo Totalmente, Concordo Parcialmente, Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente e por último uma pergunta objetiva para ambos grupos, se eles eram favoráveis ou não à continuação ou do Projeto.

Ficou claro através da pesquisa que ambos grupos perceberam evolução no nível da equipe e do seu Gerente Distrital, sendo que 100% do grupo de Gerentes e 85% do grupo de Propagandistas foram favoráveis à aplicação do Gerente Especialista.

TABELA 04 – PESQUISA QUALITATIVA DO PONTO DE VISTA DO GERENTE DISTRITAL

Pesquisa Piloto CTS - Apuração GD



Fonte: Forms (26/07/18)

Gerenciando menos produtos pude me especializar mais e aumentar meu conhecimento técnico para com os propagandistas.

Concordo Totalmente	8	(100%)
Concordo parcialmente	0	(0%)
Discordo Parcialmente	0	(0%)
Discordo Totalmente	0	(0%)

A redução dos processos que envolvem solicitações da matriz e do mkt foi positiva no meu trabalho como GD.

Concordo Totalmente	8	(100%)
Concordo parcialmente	0	(0%)
Discordo Parcialmente	0	(0%)
Discordo Totalmente	0	(0%)

O Aumento do deslocamento não impactou na minha cobertura da equipe e no meu percentual de tempo em campo

Concordo Totalmente	7	(88%)
Concordo parcialmente	1	(13%)
Discordo Parcialmente	0	(0%)
Discordo Totalmente	0	(0%)

A redução no número de produtos ou especialidades permitiu um gpd com mais foco e com ações em desvios que antes não representavam impacto para o Distrito.

Concordo Totalmente	8	(100%)
Concordo parcialmente	0	(0%)
Discordo Parcialmente	0	(0%)
Discordo Totalmente	0	(0%)

Você é favorável a dar continuidade ao projeto?

Sim	8	(100%)
Não	0	(0%)

TABELA 05 – PESQUISA QUALITATIVA DO PONTO DE VISTA DO PROPAGANDISTA

Pesquisa Piloto CTS - Apuração Propagandista



Fonte: Forms (26/07/18)

O nível de conhecimento técnico do GD melhorou para aplicação no treinamento em campo.

Concordo Totalmente	43	(72%)
Concordo parcialmente	14	(23%)
Discordo Parcialmente	2	(3%)
Discordo Totalmente	1	(2%)

O nível de discussão e troca de experiências entre as equipes melhorou.

Concordo Totalmente	37	(62%)
Concordo parcialmente	17	(28%)
Discordo Parcialmente	3	(5%)
Discordo Totalmente	3	(5%)

O tempo de treinamento que recebi no campo do GD não foi impactado pelo projeto piloto.

Concordo Totalmente	27	(45%)
Concordo parcialmente	18	(30%)
Discordo Parcialmente	6	(10%)
Discordo Totalmente	9	(15%)

O Seu GD demonstrou mais segurança na administração dos processos que envolvem nosso trabalho (propaganda, eventos, gpd etc.)

Concordo Totalmente	41	(68%)
Concordo parcialmente	14	(23%)
Discordo Parcialmente	3	(5%)
Discordo Totalmente	2	(3%)

Você é favorável a dar continuidade ao projeto?

Sim	51	(85%)
Não	9	(15%)

4.5. FRAGILIDADES DO NOVO MODELO

4.5.1. AUMENTO DA EXTENSÃO GEOGRÁFICA DOS DISTRITOS

Na Regional CTS o aumento das extensões geográficas não geraram impactos consideráveis, os distritos mais afetados foram o 51.10 e 51.20 que abrangem o estado do Mato Grosso do Sul e o noroeste do estado de São Paulo, sendo que os relatos dos Gerentes Distritais destes 02 distritos foram positivos. Conforme demonstrato também nas pesquisas, não surgiram muitas discordâncias ou reprovações do novo modelo.

Para implantação do Novo Modelo à nível Brasil, nos extremos, ou regiões mais remotas, fica inviável a aplicação devido ao aumento da extensão geográfica, porém, a maioria das Regionais tem características parecidas com a CTS, sendo viável a implantação do Modelo para todo o Brasil, com a possibilidade de em algumas regionais manter alguns distritos destes extremos com um Gerente Distrital Generalista.

4.5.2. ALOCAÇÃO DOS PROMOTORES

No Projeto Piloto, os promotores não mudaram de Gestor, ficaram alocados com o seu Gerente Distrital de origem, devido os produtos do Cluster Promovidos serem produtos consagrados e não demandarem muito esforço técnico na promoção das marcas. Nos distritos que Gerente Distrital Especialista ficou com as especialidades de GOB/DER o resultado foi muito bom, o promotor ficou alinhado e incluso nas discussões de grupo, durante os acompanhamentos de campo o gerente conseguiu manter o nível de treinamento que se espera para um promotor, já nos Distritos em que o Gerente ficou com as especialidades de CRD/SNC, o promotor se sentiu mais distante, o Gerente Distrital também foi se afastando e o seu nível de treinamento com estes promotores também perdeu rendimento, devido ao afastamento destas especialidades.

Para um implantação do Novo Modelo para todo o Brasil, a sugestão é que todos os promotores sejam distribuídos nos distritos de GOB/DER, ou que seja criado distritos somente com promotores, ficando o Gerente Distrital com a equipe alinhada nas mesmas especialidades visitadas.

4. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi avaliar as vantagens e ganhos na qualificação de pessoal na Implantação do Projeto Piloto de Gerente Distrital Especialista na Regional CTS (Centro Sul) da Libbs Farmacêutica Ltda, fica claro através dos comparativos de resultados e da pesquisa respondida por Gerente Distritais e Propagandistas da Regional CTS, que a implantação do Novo Modelo trouxe resultado expressivos, nos três pontos analisados, que são indicadores de resultados, a performance da Regional foi positiva, apresentando resultados positivos e acima do Brasil.

O Gerente Distrital revela na pesquisa que gerenciando menos produtos, foi submetido à menos solicitações e demanda de tarefas administrativas destes produtos, sendo um fator positivo no seu preparo e na sua disponibilidade de tempo para dedicar ao seu preparo e ao treinamento de sua equipe, ele também relata que apesar da extensão geográfica do seu distrito praticamente dobrar, o aumento do deslocamento não impactou no tempo de trabalho em campo destinado à sua equipe e no cumprimento das suas métricas de tempo em campo.

No braço da pesquisa que envolvem os propagandistas, eles relatam que houve um crescimento técnico no treinamento recebido por parte do Gerente Distrital, o nível de discussão entre a equipe também aumentou, devido toda a equipe visitar as mesmas especialidades e os assuntos serem de interesse de todos do grupo, eles também não notaram impacto considerável no tempo de treinamento recebido por parte do Gerente Distrital em campo, mas relataram sim que o seu Gerente distrital estava mais seguro diante dos processos e eventos que envolvem a administração dos produtos trabalhados por sua equipe.

Diante das vantagens relatadas no Novo Modelo é recomendado que a Regional CTS continue trabalhando com o Modelo de Gerente Distrital Especialista, sendo possível a implantação do Novo Modelo para toda a força de demanda da Libbs Farmacêutica Ltda.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Durante a implantação do Projeto Piloto dois pontos apresentaram fragilidades e podem impactar na implantação do Projeto em todo o Brasil; a alocação de promotores nas equipes cujo o Gerente Distrital ficou apenas com as linhas CRD/SNC e o excesso de horas gastas em deslocamento do Gerentes Distrital nos distritos que ficaram com uma área muito grande,

Regiões como Nordeste, Norte e Centro do Brasil e Regiões de Interior de Estado, onde os setores são compostos por poucas cidades grandes e muitas cidades de pequeno porte.

6.1 ALOCAÇÃO DOS PROMOTORES DE DEMANDA

No Projeto Piloto avaliado, os promotores que ficaram alocados nas equipes que dos Gerentes Distritais GOB/DER, tiveram um ganho no treinamento, ficaram totalmente alinhados com os assuntos discutidos e treinados em equipe, porém os promotores que ficaram alocados para os Gerentes Distritais CRD/SNC tiveram um distanciamento da equipe, os assuntos abordados não eram pertinente às especialidades e patologias que eles trabalham e o Gerente Distrital destas equipes também relatou que ao longo do projeto foi se distanciando destas especialidades, fragilizando o treinamento destes promotores. Para uma implantação em todo o Brasil, o ideal seria avaliar a possibilidade de equipes formadas somente de promotores, ou os promotores serem alocados somente para os Gerentes Distritais da GOB/DER, ficando assim mais presentes e preparados no desenvolvimento destes promotores.

6.2 EQUIPES COM GERENTES DISTRITAIS ESPECIALISTAS NAS CAPITAIS E GRANDES CENTROS E EQUIPES COM GERENTE DISTRITAIS GENERALISTAS NO INTERIOR DOS ESTADOS COM GRANDE EXTENSÃO TERRITORIAL

Para o Gerente Distrital Especialista, o único desconforto na operação dos acompanhamentos de campo das equipes, foi no aumento do tempo do deslocamento até o setor dos propagandistas cuja cidade sede é diferente da cidade sede do Gerente Distrital, a extensão geográfica destes distritos aumentou consideravelmente. Nos distritos compostos por grandes centros, capitais e estados pequenos como o de Santa Catarina, essa distância não causou impacto, na Regional CTS, o maior estado é o do Mato Grosso do Sul e mesmo neste estado a avaliação é positiva, o aumento do deslocamento do Gerente Distrital, não foi um impeditivo para a implantação do projeto.

Para implantação do Gerente Distrital Especialista em todo Brasil, nos estados mais afastados, nas extremidades do país, nos territórios cuja composição não contemple grandes centros e sim cidades de interior com grandes deslocamentos para o Gerente Distrital, a sugestão é manter as equipes com o Gerente Distrital Generalista, pois o ganho que teremos no treinamento personalizado pelo Gerente Especialista pode ser prejudicado pela ausência do

Gerente Distrital devido à estes grandes deslocamentos. Pode ser necessário um estudo da extensão geográfica destes distritos com levantamento de quantidade de distritos com essas características e impacto dos deslocamentos do Gerente Distrital.