

# Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de competências de Versatilidade

## Sumário Executivo

Este relatório documenta o impacto que o programa *Versatile Pharmaceutical Representative (VPR)* teve numa das maiores empresas da indústria farmacêutica a nível mundial. Este programa foi conduzido pela Wilson Learning numa reunião POA, realizada em Outubro de 2004, para 670 representantes e respectivas chefias. Os conteúdos foram ministrados em secções de 4 horas, através dos facilitadores da Wilson Learning e da própria equipa de treino do cliente.

Para apoiar os objectivos da organização, os objectivos de marketing focaram-se na eficácia do posicionamento dos materiais de suporte ao marketing & vendas. A intenção de definir com clareza o propósito e utilização desses materiais e ferramentas foi crítica na melhoria do impacto causado pelos DIM's nas suas discussões e relações com os Médicos e outros prestadores de cuidados de saúde. O conteúdo proporcionado através do programa *Versatile Pharmaceutical Representative* foi desenvolvido com o objectivo dos DIM's serem percebidos pelos Médicos como uma mais-valia, com inputs e uma visão crítica e fundamentada da Indústria, adequando, simultaneamente, de forma versátil, o seu comportamento.

A versatilidade interpessoal é essencial para o sucesso do desempenho nas vendas e para posicionar os materiais de marketing mais eficazmente e com um maior impacto. É importante para os DIM's compreender quais as preferências dos Médicos em termos de comunicação e de que forma preferem receber a informação crítica que os representantes têm para transmitir. Os resultados reflectem-se no aumento das vendas e em relações mais produtivas com os Médicos.

Este programa foi implementado com o objectivo de aumentar assim a capacidade dos representantes de vendas em comunicarem mais eficazmente com os diferentes estilos de Médicos. Construindo relações de confiança e ligações fortes com os médicos, os DIM's serão capazes de conseguir uma maior abertura por parte dos Médicos, permitindo-lhes actuar como consultores na avaliação das necessidades e na apresentação das mensagens de marketing. Ao introduzir e desenvolver competências de versatilidade nos seus representantes, esta empresa tornou-se mais competitiva no seu actual contexto de negócio.

Este relatório mostra que o propósito deste programa foi amplamente alcançado:

- As competências de versatilidade melhoraram significativamente
- 77% dos representantes aplicam diariamente as competências de versatilidade, nos seus contactos com Médicos.

Alguns dos resultados da aplicação das competências de versatilidade, que os DIM's referem incluem:

- Mais tempo no contacto com o médico.
- Maior receptividade e conforto por parte dos médicos.
- Maior capacidade de promover produtos, materiais e mensagens de marketing.
- Aumento das prescrições.

Este relatório descreve a metodologia utilizada e apresenta uma síntese dos resultados obtidos.

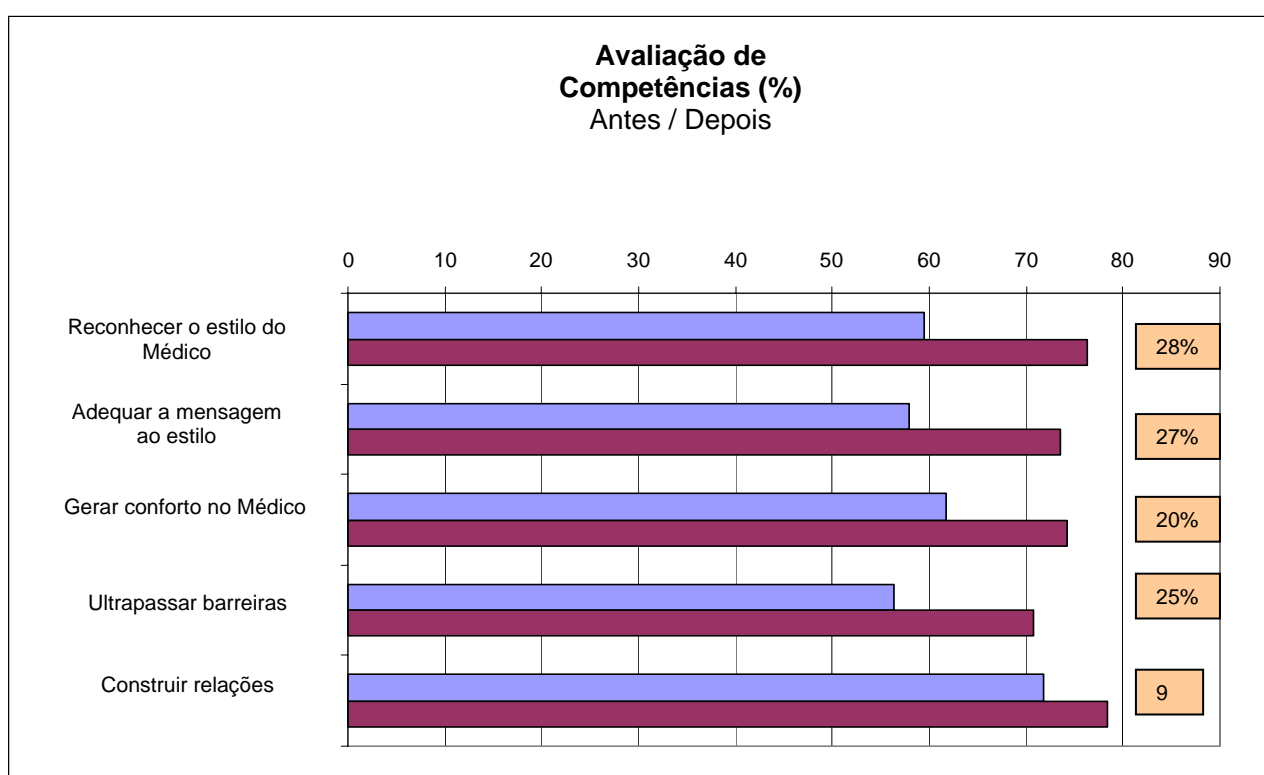
## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

### Síntese de Resultados

Os questionários foram realizados em duas vertentes – uma focada na mudança do nível de competências e a outra na real utilização das competências e obstáculos encontrados durante a utilização. Os resultados apresentam-se de seguida, de acordo com as duas vertentes definidas, acompanhados pela descrição da metodologia e por uma descrição mais pormenorizada dos resultados.

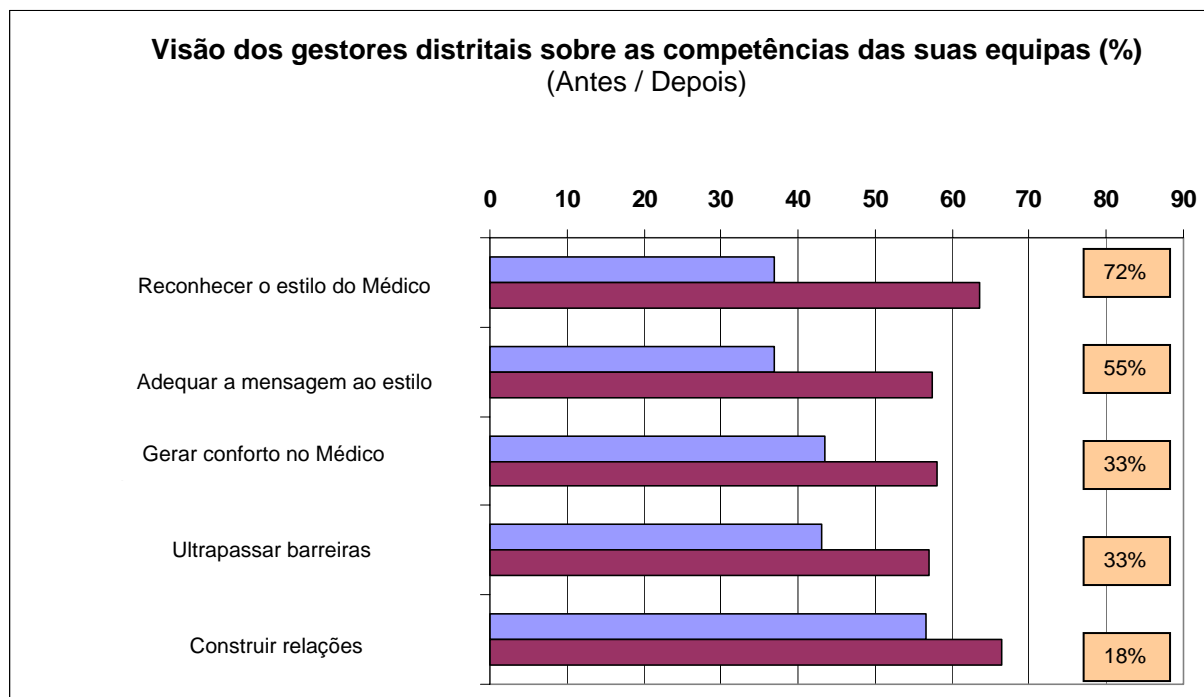
### Mudança nas Competências

Os DIM's avaliaram as suas próprias competências antes e depois da formação. Os representantes referem melhorias significativas nas cinco principais áreas de competências.



## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

Os gestores distritais foram igualmente convidados a classificar as competências dos seus representantes antes e depois da formação. O gráfico demonstra claramente que as competências aumentaram significativamente.



### **Competências Aplicadas e Resultados**

Foi solicitado aos DIM's que respondessem a uma série de perguntas sobre a forma de aplicação das competências adquiridas e quais os resultados alcançados. A taxa de resposta para estas perguntas foi elevada: **77% dos DIM's responderam que aplicam as novas competências nas suas interações com os Médicos.**

Os resultados alcançados foram:

- Médicos mais receptivos e confortáveis com a comunicação.
- Maior capacidade para promover os seus produtos e utilizar materiais de marketing.
- Aumento do tempo dispendido com os médicos.
- Maior compromisso e mudanças de comportamento por parte dos médicos.
- Aumento das prescrições.

Em resumo, os participantes do Programa *Versatile Pharmaceutical Representative* relataram aumentos significativos nos seus níveis de competências. As competências estão a ser aplicadas nas suas práticas diárias pela maioria dos participantes. Existe ainda uma correlação directa nestas alterações, pelo que os gestores e líderes executivos reconheceram e consideram crítica a utilização de competências de versatilidade para o sucesso contínuo da Organização.

- *Os DIM's relacionam a aplicação de competências de versatilidade com o aumento das prescrições.*
- *Os DIM's têm um melhor acesso aos Médicos, despendendo mais tempo de qualidade com os mesmos e melhorando as suas relações.*

## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

### Metodologia e Resultados

#### Metodologia

Esta secção descreve os instrumentos de estudo, a taxa de resposta, bem como o método de análise.

#### Questionários

Num esforço para medir a eficácia da implementação do programa *Versatile Pharmaceutical Representative* no alcance dos objectivos, foram desenvolvidos questionários para recolher dados a partir de duas populações em estudo. O primeiro questionário dirigido aos Gestores Distritais requeria informações relativas ao desempenho das competências chave de versatilidade dos seus representantes de vendas; o modo como eles apoiam o desenvolvimento dessas competências nos seus delegados; o impacto da aplicação das competências de versatilidade; e quaisquer limitações encontradas no acompanhamento desses comportamentos.

O segundo questionário, para DIM's, recolheu dados sobre os seus níveis de competências de versatilidade, tanto antes como depois da formação; situações específicas no terreno onde estes aplicaram as competências, o impacto real nas vendas e apoio recebido na aplicação; bem como as dificuldades encontradas.

Antes da divulgação, os principais interlocutores na Organização reviram os dois questionários para garantir que os itens avaliaram os factores críticos de sucesso da Organização. Em Janeiro de 2005 foi solicitado aos participantes do programa *Versatile Pharmaceutical Representative* que concluíssem o questionário on-line.

Os dois questionários estão incluídos no estudo

#### Taxa de Resposta

A taxa de resposta foi bastante positiva, tal como especifica a seguinte tabela.

	Gestores Distritais	DIM's
Inquéritos Enviados	60	600
Sondagem Concluída	50	450
% Conclusão	83%	75%

#### Análise de Dados

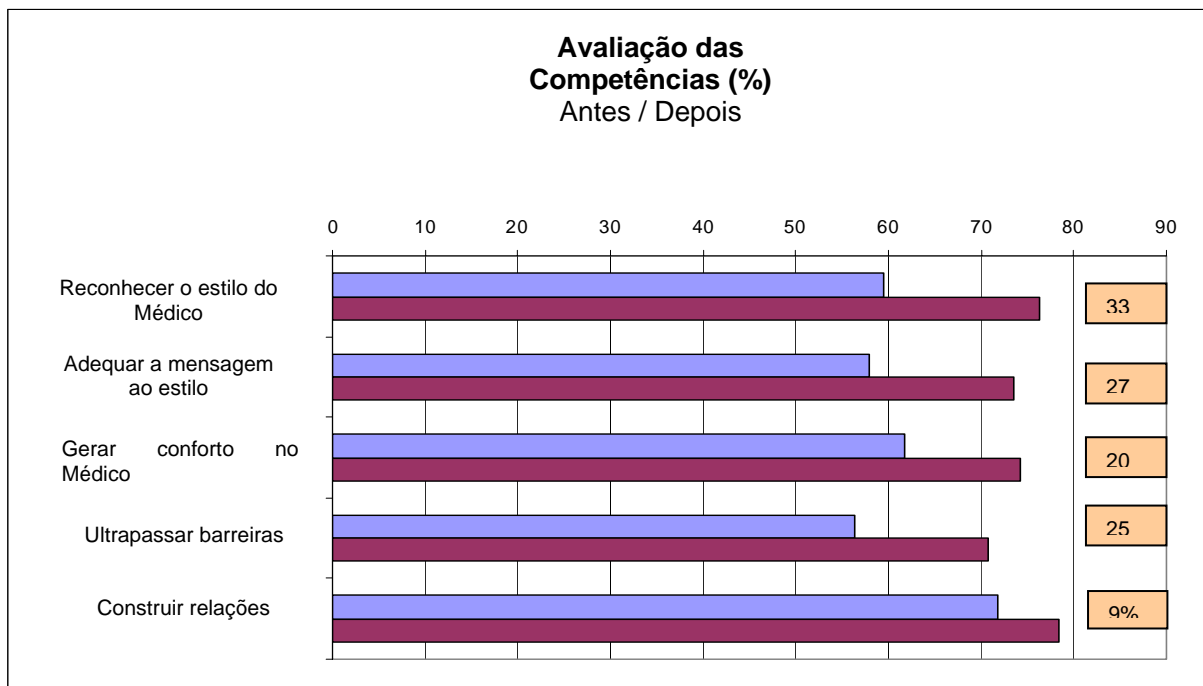
A escala de classificação dos dados foi uma escala Likert de 1 ("Não Eficaz") a 5 ("Altamente Eficaz"), com as mesmas competências medidas duas vezes - antes e depois da formação. Os dados foram analisados transpondo os resultados para uma escala 0-100 para melhor reflectir a percentagem de melhorias. Foi, então, calculado e reportado, para ambos os questionários, um gráfico de barras que apresenta as classificações antes e depois da formação, bem como a percentagem de melhorias representadas.

## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

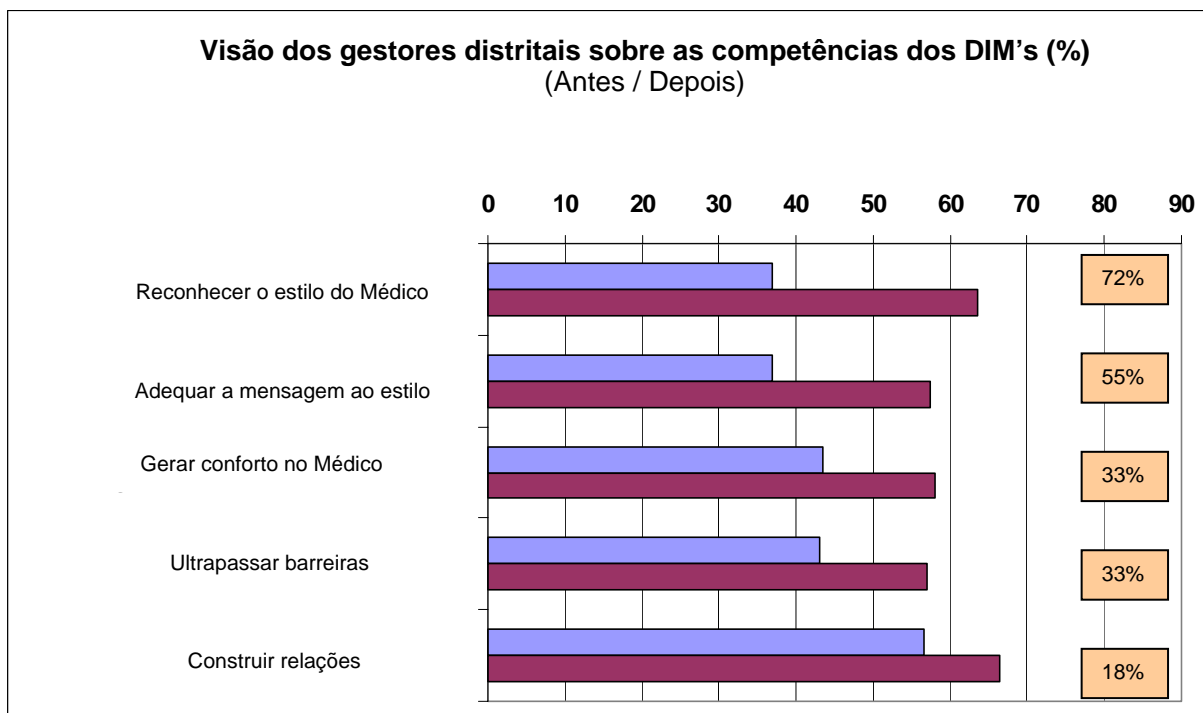
### Resultados dos Questionários – Melhoria das Competências

Num total de 600 representantes de vendas, 450 responderam ao questionário. Cada um deles classifica as suas próprias competências antes e depois da formação.

Os resultados são apresentados na tabela abaixo, expressa em percentagem, com o aumento percentual de cada competência nas caixas à direita.



Quando foi pedido aos Gestores Distritais para classificar as mesmas competências, antes e depois da formação, a sua visão sobre a alteração de comportamentos não foi a mesma, embora o balanço tenha sido bastante positivo. Os resultados reflectem-se na figura a seguir:



## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

### Resultados dos Questionários – Aplicação de Competências

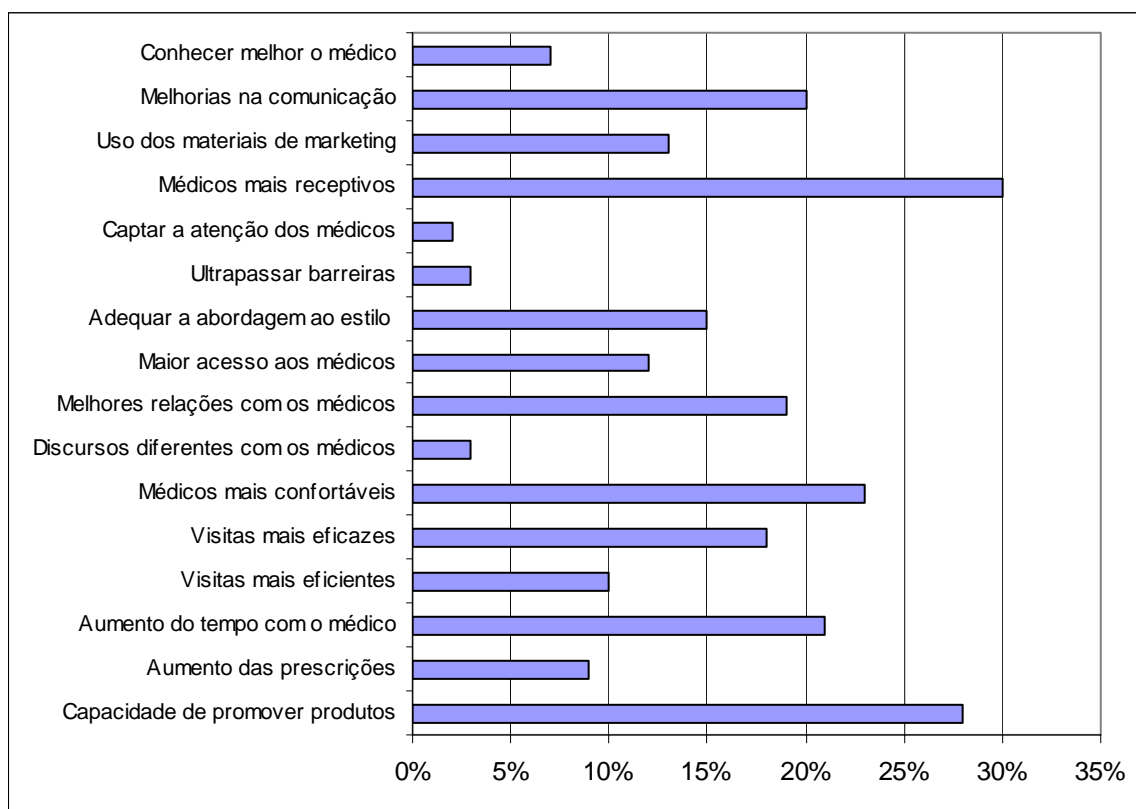
Foi pedido aos DIM's para pensarem numa situação específica em que aplicaram as técnicas de versatilidade nas suas interações com os médicos. Em seguida foram apresentadas quatro questões:

- De que modo aplicou a versatilidade?
- Qual era o contexto?
- O que aconteceu?
- Que diferença é que fez?

Dos 450 representantes que responderam ao inquérito, 348 declararam ter adaptado a sua abordagem para melhor ir ao encontro do estilo de comunicação do Médico. 92 DIM's deixaram estas questões em branco, e apenas dez (2%) disseram que não teve qualquer efeito - já utilizavam esta abordagem antes da formação, ou consideram-na inviável.

**Mais de 77% aplicaram as competências que adquiriram**

Alguns dos resultados relatados pelos 348 representantes de vendas que adaptaram a sua abordagem ao estilo de preferências dos Médicos são descritos no seguinte gráfico:



## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

### Exemplos de Citações – Aumento das Prescrições

Exemplos de citações dos 32 DIM's que relacionaram a versatilidade com o "Aumento das prescrições". Alguns comentários incluem:

*"Ele passou de nenhuma prescrição para um aumento de mais de 30%."*

*"A diferença é muito positiva. Agora não preciso de agendar a visita e as suas prescrições são a meu favor."*

- "O médico começou a prescrever mais o [Fármaco X] desde Outubro. (após a formação) "
- "A partir de Novembro a sua percentagem [Fármaco Y] duplicou."
- "...O departamento estava a usar o Fármaco X, mas não o Y. ...Eu consegui obter mais alguns minutos de contacto com o médico e o departamento começou a utilizar Fármaco Y."
- "O Médico apreciou a minha visita rápida e desde então tornou-se um dos Médicos que mais prescreve o [Fármaco Y]."
- "Desde esta visita as prescrições do Dr. para fármacos da concorrência diminuíram e as do [Fármaco Y] aumentaram."

### Exemplos de Citações – Capacidade para Promover o Produto

#### Representantes de Vendas

Muitos DIM's relataram melhorias na promoção dos seus produtos e / ou na utilização dos materiais de marketing. Algumas citações incluem:

- "Eu fui capaz de falar sobre o [Fármaco Y], quando normalmente passava por mim sem me prestar qualquer atenção"
- "A Médica concordou em prescrever o [Fármaco Z]. Através do reconhecimento do seu estilo social fui capaz de adaptar a minha comunicação às suas necessidades."
- "É mais fácil comunicar no estilo que a Médica prefere e pode um incentivo desenvolvimento da relação".

#### Gestores Distritais

- "Os DIM's estão mais conscientes do estilo do Médico e têm adaptado os seus próprios estilos de promoção e venda nesse sentido."
- "A capacidade dos DIM's para ajustar a sua comunicação com base no estilo social do Médico tem sido muito benéfica."
- "Os DIM's têm identificado mais facilmente o estilo social do Médico e, assim, adequam melhor as suas mensagens de vendas."

## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

### Exemplos de Citações – Melhores Relações com os Médicos

#### Representantes de Vendas

- “A visita foi mais confortável e o Médico foi muito mais aberto e disponível para comigo.”
- “Ele pareceu-me menos defensivo. Na verdade foi mais aberto e começou a falar comigo como se eu fosse outro Médico. Isso fez com que me destacasse dos 10-15 representantes que ele recebe por dia. Mostrei ao Médico que estou interessado na sua especialidade.”
- “Ele foi mais receptivo e deu-me mais tempo. Estará mais disponível para falar comigo na próxima vez, pois apreciou a interação anterior.”
- “O Dr. é muito analítico e é muito difícil para mim convencê-lo a prescrever. As visitas são muito rápidas e é difícil construir relações.”

#### Gestores Distritais

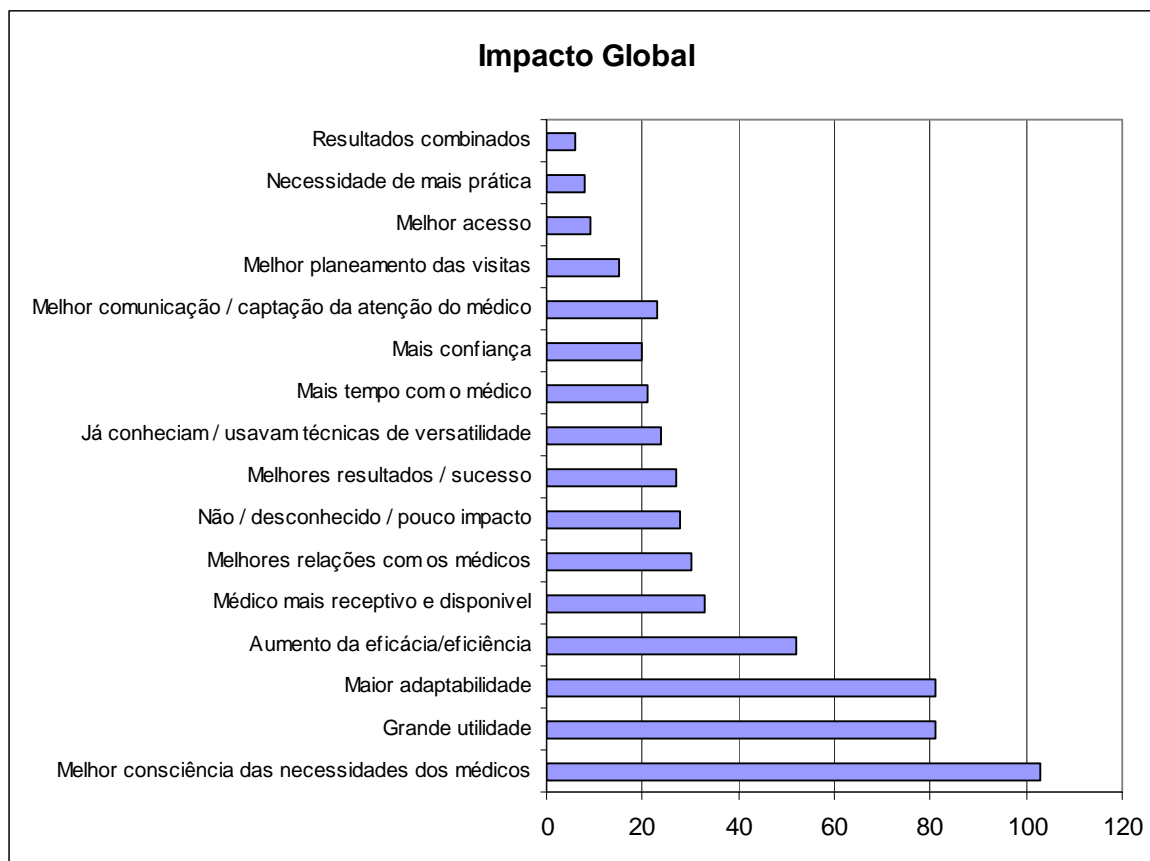
- “Um Médico referiu que o representante está a ir mais ao encontro das suas necessidades.”
- “Positivos, os representantes são capazes de ler as questões não verbais dos Médicos, e dar resposta.”

“Os meus representantes têm sido mais pacientes para com os Médicos com estilos mais analíticos e não estão a comportar-se com todos os Médicos da mesma forma.”

## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

### DIM's: "De forma geral, qual tem sido o impacto da aplicação da versatilidade na sua abordagem ao Médico?"

As respostas a esta pergunta variaram consideravelmente nas 359 respostas analisadas (91 representantes deixaram esta questão em branco).



As respostas mais frequentes (com mais de 30 por categoria) foram todas muito positivas. Alguns comentários sobre uma maior consciência das necessidades dos médicos foram:

- "Ajudou-me a compreender o que cada Médico necessita em termos de detalhe."
- "Estar mais consciente que tenho de utilizar diferentes abordagens com diferentes Médicos, de modo a dar resposta às suas necessidades."
- "Eu reconheço as necessidades de cada tipo de personalidade e adapto o meu discurso para melhor ir ao encontro, o que resulta em desenvolver um maior entendimento e compreensão com o Médico."

Alguns comentários sobre flexibilidade e adequação na comunicação:

- "Capacidade para reconhecer diferentes estilos e mudar a minha abordagem para ir ao encontro do estilo da pessoa com quem estou a falar."
- "Compreendo melhor as acções e reacções dos Médicos e sei como ajustar o meu estilos para ir ao encontro do deles."

## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

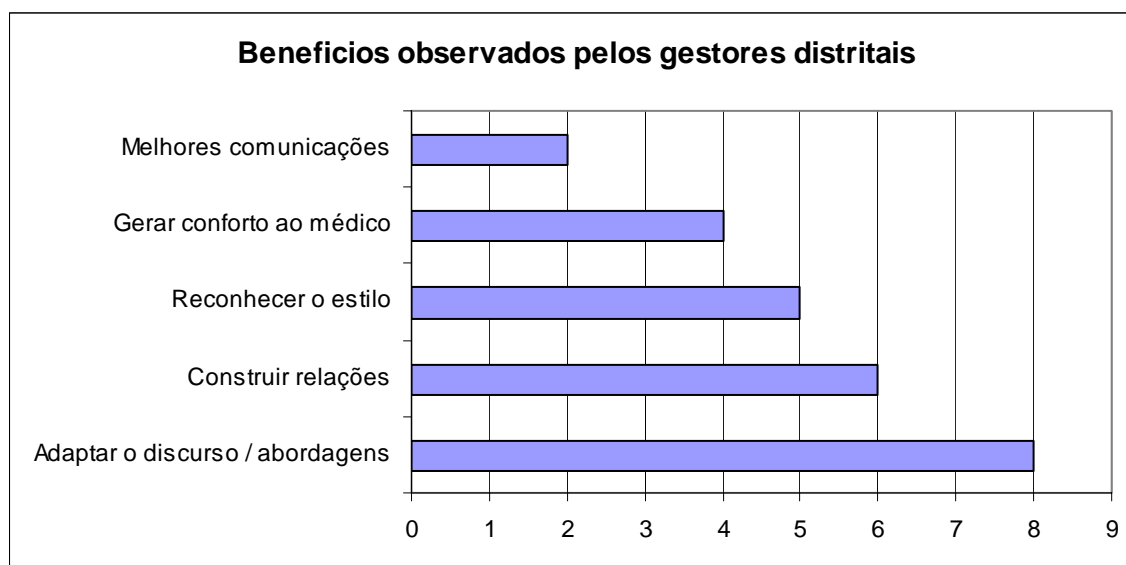
Alguns comentários sobre a melhoria da eficácia incluem:

- “Transmitir a minha mensagem aos Médicos e construir credibilidade pois eu não estou a fazê-los perder o seu tempo.”
- “Este programa abriu algumas portas fechadas anteriormente em alguns gabinetes e teve impacto nos números.”

### **Gestores Distritais: "Descreva o impacto ou benefício que tenha observado nos Médicos, derivado do aumento versatilidade dos seus representantes".**

As respostas dos Gestores Distritais a respeito do impacto observado a partir da aplicação da versatilidade estão alinhadas com a percepção do DIM sobre a diferença que a versatilidade provocou no contacto com os Médicos.

Globalmente, os representantes estão agora mais conscientes das diferenças nos estilos dos Médicos e são capazes de adequar o seu discurso de vendas nesse sentido, resultando em abordagens mais inteligentes e mais eficazes de venda. Isto levou a uma melhoria na relação com os Médicos, tornando-a mais confortável, pois os DIM's conseguem desenvolver relações mais eficazes, indo ao encontro das necessidades dos médicos.



Algumas respostas típicas dos Gestores Distritais sobre o impacto da versatilidade incluem:

- “Tenho visto progressos significativos nos representantes em todas as áreas referidas no questionário.”
- “A capacidade dos representantes para ajustar o discurso com base no estilo social do Médico tem sido muito benéfico.”
- “O benefício que o aumento da versatilidade causou no meus representantes é que eles integram a versatilidade na preparação da visita, tornando-os mais eficazes em situações de vendas.”
- “ Os meus representantes têm sido mais pacientes com os Médicos com estilos mais analíticos e não tratam os Médicos todos da mesma forma.”
- “Os Médicos parecem estar mais envolvidos e dão melhor feedback.”

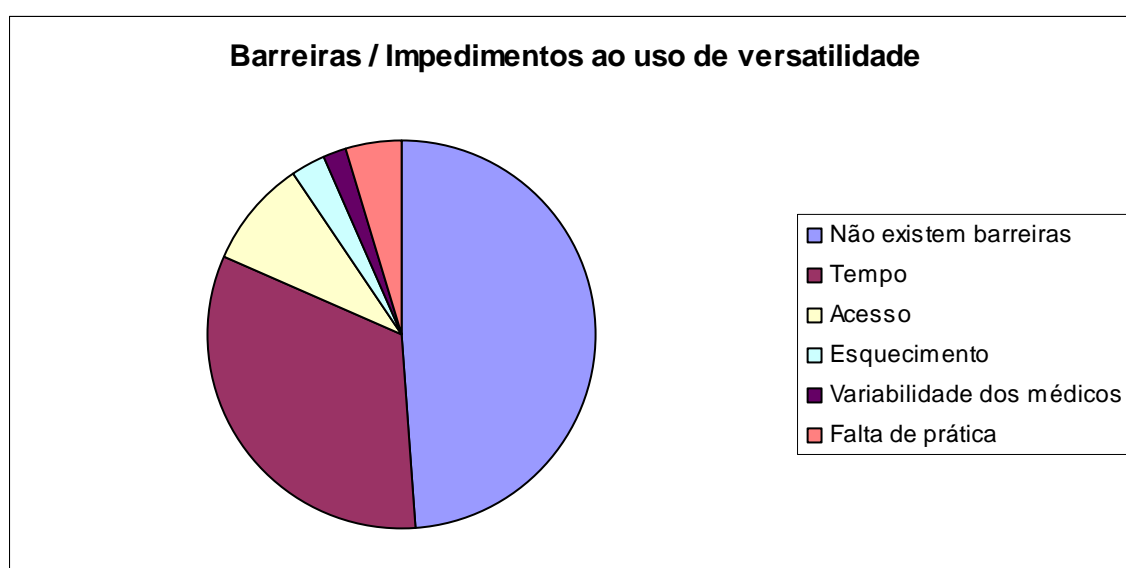
## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

### O que é que (se alguma coisa) o inibe ou impede de aplicar versatilidade?

#### Representantes de Vendas

- Quase metade dos inquiridos (48,9%) disse que nada os impede de aplicar a versatilidade.
- Cerca de um terço (32,7%) afirmou que o principal obstáculo seria a falta de tempo com o Médico, o que não lhe permitia diagnosticar, planear e aplicar a versatilidade.
- Outro grupo indicou a dificuldade no acesso ao Médico.

As barreiras à aplicação de versatilidade estão ilustradas no seguinte gráfico:



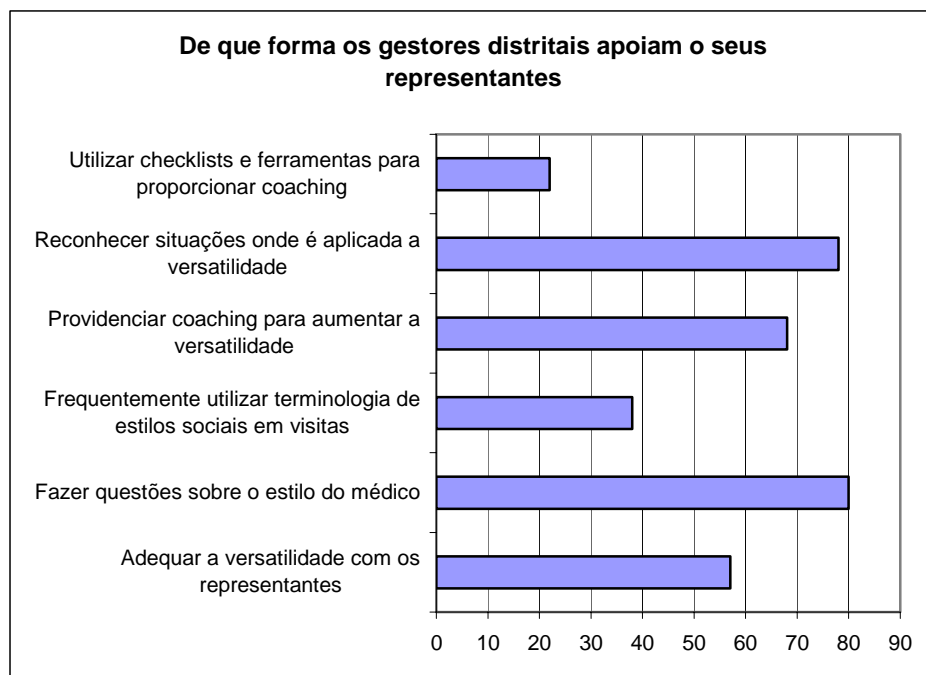
Os três grupos menores podem representar uma oportunidade para otimizar resultados. Aqueles que simplesmente não se lembram de aplicá-lo, aqueles que foram confundidos pela variabilidade percebida no estilo do Médico, e quem indicou a falta de prática como a principal barreira, têm uma coisa em comum - todos podem ser substancialmente melhorados (ou superados) através do apoio da formação. Superar as barreiras à performance destes 33 representantes poderia conduzir a ganhos ainda mais substanciais.

## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

### Gestores Distritais

#### **Qual das seguintes opções utilizou para apoiar os seus representantes de vendas para que eles desenvolvam a sua versatilidade?**

Os Gestores Distritais utilizam mais do que um método para apoiar e desenvolver a versatilidade dos seus representantes. As percentagens reflectem o número de Gestores Distritais que aplicaram cada um dos métodos de apoio.



#### **O que é que (se alguma coisa) o inibe ou impede de fazer coaching aos seus representantes em versatilidade?**

## Aumentar a eficácia dos Representantes de Vendas através de Competências de Versatilidade

