

BUSINESS SCHOOL SÃO PAULO
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

CAIO VINICIUS BERTOLAZZO VIEIRA

KEY ACCOUNT MANAGEMENT:
Implantação da estratégia nas empresas brasileiras

SÃO PAULO

2014

CAIO VINICIUS BERTOLAZZO VIEIRA

KEY ACCOUNT MANAGEMENT:

Implantação da estratégia nas empresas brasileiras

Projeto de Pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso,
Modalidade Artigo Científico, apresentado como exigência
parcial para a obtenção do certificado de MBA EM
GESTÃO EMPRESARIAL na BSP Business School São
Paulo – unidade Paulista 2.

Orientador Prof. Dr. Marco Antonio da Costa Sabino

SÃO PAULO

2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

CAIO VINICIUS BERTOLAZZO VIEIRA

KEY ACCOUNT MANAGEMENT:

Implantação da estratégia nas empresas brasileiras

Projeto de Pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso, Modalidade Artigo Científico, apresentado como exigência parcial para a obtenção do certificado de MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL na BSP Business School São Paulo – unidade Paulista 2.

Aprovado em de de 2014

Orientador Prof. Dr. Marco Antonio da Costa
Sabino
BSP Business School São Paulo

Aos meus parentes e amigos que são
fontes incondicionais de apoio e carinho.

RESUMO

Nos últimos vinte anos, pudemos observar a consolidação da transferência de poder no mercado de bens de consumo, poder este que, outrora, estivera nas mãos da indústria, hoje se encontra nas mãos dos grandes varejistas que, sem hesitar, pressionam os fornecedores a fazerem o que eles quiserem, quando quiserem e pelo preço que quiserem. Lidar com esses varejistas é tarefa diária de milhares de profissionais no Brasil que buscam aumentar faturamento e sortimento sem comprometer suas margens que são cada vez mais apertadas pelos mesmos varejistas. Nesse contexto, existem diversas estratégias que podem ser utilizadas para trazer mais equilíbrio nessa balança de poder. Nos Estados Unidos, uma das mais fortes e aceitas estratégias para gerenciar essas tensas relações entre fornecedores e varejistas recebe o nome de *Key Account Management*. No Brasil, o método ainda é subutilizado pelas empresas, razão pela qual o presente estudo objetiva elucidar as questões relevantes sobre os primeiros passos para a implantação do *Key Account Management* no mercado brasileiro, ou seja, os requisitos, expertises e estruturas necessárias para segmentar, classificar e entender em profundidade os clientes de maior relevância.

PALAVRAS-CHAVE: Key Account Management. Estratégia. Segmentação de clientes. Classificação de clientes. Rentabilidade.

ABSTRACT

In the last 20 years, we could see the consolidation of power transferred in the consumer goods market, power that, in the past, was placed under the industry control and that, nowadays, belongs to big retailers that with no hesitation push the suppliers to do what they want, when they want and for how much they want. Dealing with these retailers is a daily task for thousands of professionals in Brazil who seek the increase of their revenue and their offer without compromising their margins are increasingly tight by the same retailers. In the United States, one of the strongest and most accepted strategies to manage the stressed relations between suppliers and retailers is known as Key Account Management. In Brazil, this strategy is still underutilized by the companies, which is precisely the reason why this study targets to elucidate the relevant aspects about the initial steps for the implementation of Key Account Management strategy in the Brazilian market, that means, requisites, expertise and required structures in order to segment, classify and deeply understand the most relevant customers.

KEYWORDS: Key Account Management. Strategy. Customer segmentation. Customer classification. Profitability.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 O QUE É KEY ACCOUNT MANAGEMENT.....	8
3 REQUISITOS MÍNIMOS	11
3.1 QUEBRAR PARADIGMAS ATUAIS	11
3.2 APOIO DA ALTA DIREÇÃO	12
3.3 RECURSOS FINANCEIROS	12
3.4 EQUIPE CAPACITADA	13
3.5 PROPOSTA DE VALOR.....	13
4 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES.....	14
5 CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES	17
5.1 CLIENTE ESTRELA.....	18
5.2 CLIENTE ESTRATÉGICO	18
5.3 CLIENTE STATUS	19
5.4 CLIENTE DE BASE.....	19
6 ENTENDENDO O CLIENTE EM PROFUNDIDADE.....	20
6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	20
6.2 CONHECER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CLIENTE	21
6.3 CONHECER O PLANEJAMENTO TÁTICO DO CLIENTE.....	21
6.4 CONHECER OS PROCESSOS OPERACIONAIS DO CLIENTE	22
6.5 ANÁLISE DE PORTFÓLIO.....	22
6.6 ANALISAR O MERCADO DE ATUAÇÃO DO CLIENTE	23
6.7 CONHECER A PROPOSTA DE VALOR DO CLIENTE	23
7 CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Existe muita discussão no meio empresarial e acadêmico sobre as vantagens e desvantagens do uso de manuais de boas práticas em algumas áreas de negócios. Em áreas de maior rigor técnico, como logística e finanças, o uso de manuais é indispensável, mas em áreas como marketing e vendas esses guias podem limitar a inovação se não forem usados com alguma sabedoria e parcimônia. O fato é que a inexistência de manuais abre espaço para a execução de estratégias desastrosas e sem coerência com a realidade do mercado, por essa razão os manuais de boas práticas são necessários, em maior ou menor escala, para nortear a atuação das empresas em diversas áreas e em *Key Account Management* – ou *gestão de contas-chave* - não é diferente. No decorrer deste estudo serão apresentadas, de maneira objetiva, algumas das boas práticas adotadas na implantação da estratégia *Key Account Management* nos Estados Unidos, sempre as adaptando ao mercado brasileiro e acrescendo a elas experiências e exemplos práticos da experiência pessoal do autor e *cases* de mercado. A correta implantação da *Key Account Management* depende de uma série de etapas que precisam ser bem planejadas e executadas, respeitando-se as especificidades e a capacidade técnica de cada empresa, a começar pelo entendimento do que é o modelo e as quais setores da economia e em quais segmentos de empresas faz sentido sua adoção. Após esse primeiro entendimento, faz-se necessário avaliar quais são os requisitos básicos para a implantação do modelo e a disposição do corpo executivo da empresa para dar suporte à sua execução. Também será preciso identificar quais são as conta-chaves da companhia e classificá-las seguindo alguns critérios quantitativos e qualitativos, entender esses clientes em profundidade. Todos esses pontos serão abordados detalhadamente com a finalidade de iluminar um bom método de implantação das etapas iniciais da estratégia *Key Account Management* que permitam ao leitor atingir os requisitos mínimos para realização do planejamento e execução da estratégia por cliente, que compõe a fase subsequente à implantação da estratégia e que não serão abordados no escopo deste ensaio.

2 O QUE É KEY ACCOUNT MANAGEMENT

As organizações empresariais existem pela combinação de processo e atividades complementares entre si, que objetiva criar, desenvolver e entregar produtos e serviços a clientes a fim de atender as necessidades e expectativas destes. Comercialmente essas organizações se diferenciam pelo arquétipo de clientes que atendem: parte delas direcionam seus esforços para o atendimento de clientes finais, no modelo conhecido como B2C (*business to consumer*) e a outra parte se volta para o atendimento de outras empresas, padrão conhecido como B2B (*business to business*), sendo essa última objeto exclusivo deste estudo.

Os conceitos que serão apresentados abaixo podem ser aplicados para aperfeiçoar as relações comerciais de empresas de qualquer setor da economia, seja indústria, serviços ou agricultura, com seus clientes no âmbito nacional. Faz-se importante dizer que os conceitos aqui explorados têm valia apenas para relações comerciais entre empresas privadas, excluindo desse estudo a relações entre empresas privadas e o governo, pois essa relação tem diversas peculiaridades que não serão abordadas aqui porquanto estranhas ao escopo deste ensaio.

Considerando a cadeia de valor idealizada por Michael Porter¹, onde as atividades primárias e de suporte das organizações existem para adicionar valor ao negócio por meio da obtenção de uma margem positiva, entendendo-se margem pela diferença entre o valor obtido na venda de produtos e serviços e os custos totais envolvidos nas atividades para realizar as vendas, era perfeitamente compreensível que, no passado, empresas se valessem apenas de melhorias na sua eficiência operacional (EO) para gerar valor e obter margens positivas, fazendo com que seus custos diminuíssem e suas margens aumentassem; todavia, nos dias atuais, a busca por eficiência operacional não caracteriza mais uma vantagem competitiva significativa, haja vista que almejar essa eficiência é a condição mínima necessária para que companhias de todos setores possam manter suas operações funcionando e tenham a oportunidade de buscar diferenciais competitivos nas atividades de pós-produção.

PORTR, Michael. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 35^a Edição. Rio de Janeiro. Campus. 1990.

Em um artigo publicado em fevereiro de 2014, Niraj Dawar² corrobora os conceitos concebidos por Porter há mais de duas décadas ao demonstrar que cada vez mais as vantagens competitivas das organizações estão saindo das atividades de produção e se movendo para o que ele chama de atividades de pós-produção. Dentre os pontos mencionados como atividades de pós-produção estão a construção de confiança, a modelagem do produto ou serviço às circunstâncias de consumo, a redução os custos e riscos dos clientes e o acúmulo e utilização de dados sobre os clientes. Adaptando esses conceitos para as relações B2B e imaginando um cenário onde os principais concorrentes gozam de eficiência operacional, evidencia-se a necessidade do fornecedor em criar diferenciais competitivos em áreas pós-produção que permitam agregar valor aos seus negócios. Saber que o cliente corporativo cada vez mais valorizará o relacionamento com seus fornecedores, a confiabilidade dos produtos e serviços e a capacidade do fornecedor em entender e suprir as necessidades específicas de seus negócios ao longo do tempo não basta; para criar um diferencial competitivo nesse novo campo chamado de pós-produção e gerar valor para o cliente e para o próprio negócio é preciso internalizar esses conceitos na estratégia empresarial e revertê-los em estrutura, planejamento e execução eficaz.

Do ponto de vista dos produtores e distribuidores, doravante chamados de fornecedores, o cenário está cada vez mais competitivo e vai além do aumento da rivalidade entre os concorrentes, da ameaça de produtos substitutos surgindo a todo o momento e da ameaça constante de novos entrantes. O principal ponto que tem pressionado os fornecedores nos últimos anos foi a transferência de poder na cadeia de distribuição passar das mãos dos fornecedores para os varejistas, doravante chamados de clientes, transformação que começou a ser percebida nos anos setenta com o aumento exponencial do poder de compra do Walmart³ e que espalhou lojas por dezenas de pequenas cidades dos Estados Unidos da América, mas manteve o padrão de compras centralizado a fim de ganhar escala e poder de barganha junto aos fornecedores para perpetuar a estratégia de comprar barato e vender barato. Desde então, a força dos grandes varejistas só tem aumentado e cada vez mais os fornecedores sentem-se obrigados a praticar preços abaixo do limite aceitável para continuar a fornecer para estes varejistas e garantir que os clientes finais sempre encontrem seus produtos nos principais pontos de vendas e também para não perder espaço na gôndola para os concorrentes.

²DAWAR, Niraj. **Quando marketing é estratégia**. Revista Harvard Business Review Brasil. São Paulo. n. 92, p 21-28, Fevereiro, 2014.

Com toda essa complexidade e desafios no mercado, ainda é comum que as empresas deixem um gerente comercial com habilidades de liderança e vendas limitadas lidar sozinho com todas essas demandas, o que é motivo de alegria para os grandes varejistas que facilmente pressionam para baixo os preços dos fornecedores tornando produtos de alto valor em commodities e, não raramente, conduzem os fornecedores a operar com margem negativa. Essa situação, é bom que se frise, não ocorre com todos os clientes, apenas com alguns, com a grande maioria dos clientes é possível conduzir relações saudáveis com uma estrutura comercial comum liderada por um gerente comercial comum, mas essa regra não funciona para todos os clientes, alguns deles precisam de atendimento especial, de planejamento e do uso de recursos e habilidades até então não utilizados, esses clientes recebem o nome de *key accounts*.

A estratégia conhecida com KAM (*Key Account Management*) objetiva aperfeiçoar o relacionamento entre fornecedores e as *key accounts* através de conceitos, técnicas e ferramentas para tornar a relação duradoura e rentável para ambas às partes, de forma a compensar o desequilíbrio de poder existente entre elas.

³ROBERTS, Bryan, BERG, Natalie. **Walmart**. A estratégia vencedora do gigante do varejo mundial. 1^a Edição. Rio de Janeiro. Campus. 2012.

3 REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 QUEBRAR PARADIGMAS ATUAIS

O requisito mais básico para a implantação da estratégia KAM é a quebra do paradigma atual de vendas corporativas, o qual não faz distinção entre os clientes e destina a eles tratamentos e recursos similares. Entender que existem diferenças entre os clientes comuns e os clientes classificados como *key accounts* e que os investimentos *financeiro* e *operacional* empregados para atendê-los serão diferentes, mas que ambos os perfis de clientes devem se enquadrados na política comercial vigente e contribuir para a continuidade da execução estratégia empresarial, é o primeiro passo para implantação da estratégia.

Outro ponto do paradigma atual de vendas que se faz necessário quebrar para viabilizar a implantação da estratégia KAM é da cultura dos resultados imediatos, tão comum e disseminada empresas de todo o Brasil. Seria um erro crasso implantar o modelo KAM esperando que ele contribua para o cumprimento da meta do mês corrente ou do semestre. A correta implantação da estratégia KAM objetiva retorno em longo prazo e, em relacionamentos com clientes estrela ou de base, como veremos a seguir, podem resultar em *bottom line* negativo em algumas ocasiões. Não é tarefa simples apurar resultados por cliente com precisão e clareza, menos ainda aceitar que o *bottom line* negativo em alguns clientes nos primeiros meses de relação é um ônus necessário para alcançar patamares superiores de relacionamento e resultado financeiro no longo prazo. Além disso, é preciso considerar que, se no modelo tradicional há uma visão mais quantitativa, transacional e voltada para ativação de produtos, no modelo KAM, além desses paradigmas, é necessário considerar uma visão qualitativa e relacional, que objetive desenvolver o cliente.

3.2 APOIO DA ALTA DIREÇÃO

Garantir o apoio irrestrito da alta direção para adoção da estratégia KAM é mandatório, haja vista que, sem isso, a estratégia invariavelmente fracassará. É comum encontrar no mercado brasileiro empresas que têm um departamento responsável pelo atendimento das *key accounts* alocado dentro da área de vendas B2B sob o comando de um gerente comercial que responde por toda área de vendas, mas que não faz grande distinção entre os seguimentos de clientes. Cite-se exemplo de uma empresa do mercado livreiro que tinha quatro áreas de negócios no B2B, alocadas sob a liderança de um único gerente comercial, onde pequenas livrarias, livrarias técnicas, bibliotecas e *key accounts* eram todas tratadas de maneira similar e, embora as metas atribuídas para os clientes considerados *key accounts* fossem muito superiores aos demais clientes, não havia destinação de recursos financeiros e operacionais para o planejamento e atendimento individual de cada um desses clientes. Como resultado, os números desses clientes considerados *key accounts*, ao invés de crescer, diminuíam ao longo dos anos e a diretoria, embora sempre alertada, nunca se deu conta de que o grande problema era tratar todos clientes da mesma forma.

3.3 RECURSOS FINANCEIROS

Dependendo da classificação do cliente e do estágio da relação, pode haver demanda por um investimento financeiro maior ou menor, mas sempre haverá investimento, seja para ativar um produto no cliente ou realizar o lançamento de campanha. Como o retorno esperado das *key accounts* é superior ao retorno esperado dos demais clientes, naturalmente as *key accounts* exigirão maior disposição financeira os demais clientes. Há de se considerar o custo da manutenção do relacionamento, ou seja, as visitas periódicas, os almoços, os brindes e os eventos os quais o fornecedor terá que participar.

3.4 EQUIPE CAPACITADA

O líder da equipe, o *key account manager*, precisa ser um profissional que concilie habilidades técnicas com habilidades relacionais, ser orientado para o cliente e para os resultados, ter bons conhecimentos em matemática financeira, ser comunicativo, flexível, organizado, analítico e ter uma liderança assertiva capaz de influenciar não só seus liderados, mas também o corpo executivo e as demais áreas da empresa para garantir o melhor atendimento e satisfação das *key accounts*. A equipe liderada por ele precisa ter as mesmas capacidades do líder, mas com as habilidades relacionais ainda mais aguçadas, pois cada profissional será responsável por atender um pequeno número de *key accounts*, que pode variar de um a cinco, e serão eles o principal elo de ligação entre o fornecedor e o varejista. Esses profissionais são mais do que simples vendedores, são gestores de contas e eternos vigilantes da satisfação de seus clientes e dos KPI'S (*key performance indicators*) definidos pelo *key account manager*.

3.5 PROPOSTA DE VALOR

Se a avaliação dos itens anteriores for positiva, o fornecedor estará apto a planejar a implantação do modelo KAM, todavia, atender a esses requisitos mínimos não garante o sucesso da estratégia, uma vez que o modelo é todo pensado e direcionado para gerar valor para o cliente. Se esse é o objetivo, não é possível viabilizá-lo sem ter uma proposta valorativa que seja atrativa. Proposta de valor é aquilo que a empresa faz de melhor e a diferencia da concorrência, mas não necessariamente o valor é encontrado no produto ou serviço: ele pode ser implícito, cabendo à empresa descobri-lo e explicitá-lo para seus clientes. No exemplo do serviço de *marketplace* da *Amazon.com*, a proposta de valor para os varejistas participantes não é a plataforma tecnológica ou o baixo custo de comissionamento, mas a possibilidade de vender seus produtos para a base de clientes da *Amazon.com*, que é o maior *e-commerce* do mundo. No exemplo da *Coca-Cola*, ao tentar ativar sua linha de produtos em um novo cliente a proposta de valor não será o sabor, o preço ou o rapidez da entrega, a proposta será baseada no patrimônio da marca e a presença que ela tem na mente dos consumidores por ser um dos maiores *recalls* mundiais.

4 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Identificar e segmentar corretamente quem são as *key accounts* da organização é a primeira e uma das mais importantes decisões para a implantação da estratégia KAM. Não raramente as empresas escolhem os maiores clientes para serem suas *key accounts* em detrimento dos melhores; escolhem também clientes cujo relacionamento vêm de longa data, mas que pouco contribuem para que a empresa alcance seus objetivos. Isso acontece porque, por vezes, as escolhas não são feitas e os gestores permitem que a casualidade se perpetue ou tomam decisões baseando-se apenas em suas próprias intuições. Os clientes *key accounts* devem ser aqueles que se alinham com a estratégia do fornecedor e que podem dar significativa contribuição para que este alcance seus objetivos corporativos. A seleção adequada das *key accounts* faz uma diferença vital na implantação da estratégia *Key Account Management*.

Não há precisão matemática no que toca à quantidade ideal de *key accounts*: no final das contas, o que vale é quantidade real que cada empresa consegue atender com excelência. Alguma doutrina¹ indica que a quantidade deve ficar entre 15 e 30, considerando que 5 é o limite inferior e 50 é o limite superior, a partir disso não é difícil concluir que qualquer coisa acima disso caracteriza uma segmentação mal sucedida.

A correta aplicação da estratégia KAM requer que os fornecedores gerem valor aos clientes na forma de serviços customizados, inovação e estratégias individuais para cada um deles, o que requer profícua e detalhada seleção de clientes em razão das óbvias limitações de ordem prática e financeira que envolve especializar o tratamento de certos clientes. Tomando por verdade o Princípio de Pareto², acredita-se que 80% do faturamento das empresas sejam provenientes de 20% da base de clientes, e são esses clientes que farão diferença para que os fornecedores atinjam seus objetivos.

¹ WOODBURN, Diana, MCDONALD, Malcolm. **Key Account Management**. The definitive guide. 3^a Edição. Hoboken. John Wiley. 2011.

² KOCH, Richard. **Princípio 80/20**. O segredo de se realizar mais com menos. 1^a Edição. São Paulo. Rocco. 2000.

Diversos critérios quantitativos e qualitativos podem ser adotados para uma adequada seleção dos *key accounts*. Abaixo estão alguns desses critérios.

Três tipos de critérios de seleção.

"Pesados" Critérios Quantitativos		"Leves" Critérios Qualitativos	
Resultados Resultados financeiros/lucro	Necessidades do cliente Oportunidades para diferenciação de produtos e serviços	Atributos do cliente Redução de riscos, cumplicidade	
Compra Potencial		Potencial Lucro	

Fonte: WOODBURN; MCDONALD. 2011, p. 35.

No critério *Resultados*, leva-se em consideração não somente os valores que o cliente agraga para o fornecedor, tais quais faturamento, margem de contribuição e lucro, mas, também, os valores que o cliente obtém junto ao mercado, tais qual seu crescimento e *market share*.

O critério *Necessidades do cliente* considera o quanto o cliente está alinhado com sua estratégia e a capacidade que o fornecedor tem em manter a relação comercial com o cliente dentro do que ele precisa.

Os *Atributos do cliente* dizem respeito à relação que se tem com ele, a maneira com qual ele toma decisões, o grau de honestidade e transparência das atitudes desse cliente com os fornecedores além do real interesse em negociar e pagar por valor ao invés de preço.

Com esses critérios definidos, cada fornecedor deve ponderar qual é a relevância de cada um destes critérios observando as peculiaridades de sua companhia. Feito isso, para definir quais são os clientes que devem ser priorizados e alçados ao status de *key accounts*, pode-se elencar todos esses critérios e atribuir pesos para cada um deles na tabela a seguir, de forma que seja possível comparar cada um dos clientes e gerar pontuações para eles.

Avaliação da atratividade do cliente.

Critério	Peso atribuído	Cliente A		Cliente B		Cliente C	
		Pontuação (0-10)	Pontuação x peso	Pontuação (0-10)	Pontuação x peso	Pontuação (0-10)	Pontuação x peso
		Total:		Total:		Total:	

Fonte: WOODBURN; MCDONALD. 2011, p. 37.

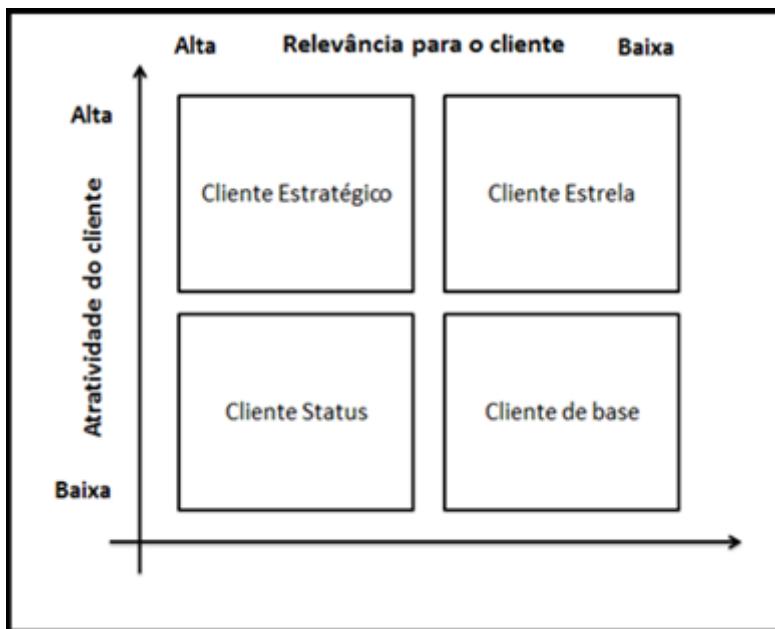
Após a realização dessa análise, o fornecedor terá uma visão clara de quais clientes melhor pontuaram nos critérios definidos por ele como mais relevantes para seu negócio. Quando o fornecedor tiver definido é o número real de *key accounts* que tem capacidade de atender com excelência e puder selecionar essa quantidade clientes de maneira decrescente a começar pelo cliente de maior pontuação, o processo de segmentação estará concluído e o fornecedor saberá quem realmente são suas *key accounts*. É importante ressaltar que este processo de segmentação não é definitivo e que precisa ser refeito anualmente ou sempre que o fornecedor achar necessário diante de uma grande mudança de mercado ou a chegada de novos clientes.

5 CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES

Conforme citado anteriormente, segmentar a base de clientes com o intuito de discernir os clientes comuns dos clientes considerados *key accounts*, é uma das primeiras e mais importantes decisões que o *key account manager* precisa tomar. Fazer essa segmentação com critérios que vão além do *market share* do cliente e do faturamento que ele adiciona ao resultado do fornecedor, valendo-se das ferramentas supracitadas ou de qualquer outra matriz customizadas aos interesses do fornecedor, trazem segurança e assertividade para a implantação da estratégia KAM.

Após realizar a segmentação da base de clientes e selecionar aqueles que melhor se alinham e mais podem contribuir para a concretização da estratégia do fornecedor, faz-se necessário classificar de maneira objetiva cada um desses clientes com o propósito de evidenciar as diferenças entre eles para que seja possível racionalizar a expectativa e planejar a estratégia para atender cada um deles. Um bom trabalho de classificação de clientes pressupõe métodos, critérios de avaliação previamente estabelecidos e revisão periódica, para tanto, existem algumas ferramentas que servem bem a este propósito dentre elas a matriz de seleção de *key accounts* exposta a seguir que classifica os clientes em quatro quadrantes distintos considerando a importância que o fornecedor atribui ao cliente no eixo vertical e valor que o cliente confere ao fornecedor no eixo horizontal. As classificações obtidas por meio da matriz de seleção de *key accounts* não são nem nunca serão imutáveis, há diversos fatores condicionantes e intervenientes que podem alterar a posição dos clientes nos quadrantes, por essa razão é de grande importância que essa análise seja revisada com a periodicidade máxima de um ano ou sempre que o fornecedor julgar necessário.

Matriz de seleção de *key accounts*.



Fonte: WOODBURN; MCDONALD. 2011, p. 40.

5.1 CLIENTE ESTRELA

O cliente enquadrado na matriz como *estrela* é aquele cuja relação comercial ainda está no início, não obstante o fornecedor tem a expectativa de alto crescimento no volume de vendas e no desenvolvimento da relação. Geralmente é um cliente de grande porte, que em um primeiro momento demandará grande investimento financeiro e operacional. O início dessa relação obrigará a o fornecedor a lidar com margens mínimas e por vezes negativas até que o relacionamento esteja estabelecido e este cliente atribua mais valor a relação com o fornecedor, dando-lhe confiança e a ponto de tornar-se um cliente estratégico.

5.2 CLIENTE ESTRATÉGICO

Estes são os principais clientes do fornecedor, os quais devem ser atendidos com exclusividade pelos mais experientes e habilidosos *key account managers*, cujo foco seja sempre o estreitamento do relacionamento, o desenvolvimento do cliente, a criação e a execução de projetos que visem a melhoria continua e a inovação nos processos de atendimento. Com este cliente já há um relacionamento estabelecido, confiança mútua e entendimento profundo de suas necessidades e estratégias. Este cliente também demandará investimento financeiro e operacional, mas que deverá ser feito de forma estratégica com inequívoco objetivo de aumentar a participação dele no mercado e fazê-lo crescer. Este perfil de cliente usualmente trará margens bem positivas.

5.3 CLIENTE STATUS

Esses clientes são fundamentais para o fornecedor, usualmente não são líderes de mercado e tampouco são os clientes que mais incrementam o faturamento; contudo, são clientes com importância relativa no mercado com os quais há uma relação confiança e ajuda mútua já estabelecida. Ter os produtos ou serviços adquiridos por estes clientes de forma constante pode ser um importante chamariz que desperte maiores interesses nos clientes estrelas em negociar com o fornecedor, além disso, esses clientes não demandam grandes investimentos financeiros, o maior investimento para esse perfil de cliente é operacional para manter a constância e qualidade do atendidos. As margens com esses clientes tendem a ser positivas e estáveis.

5.4 CLIENTE DE BASE

Esses clientes são aqueles que estão no limite de ser ou não *key accounts*. Até podem ser atrativos se observados critérios quantitativos como a participação de mercado, mas não atraem o fornecedor por questões qualitativas tais quais práticas comerciais restritivas e postura intransigente na tratativa com fornecedores. Não há bom relacionamento. A estratégia para este perfil de cliente é fortalecer o relacionamento e investir para aumentar as receitas.

6 ENTENDENDO O CLIENTE EM PROFUNDIDADE

Após segmentar e classificar a base de clientes valendo-se das ferramentas e técnicas acima expostas, o fornecedor terá apenas um painel gerencial com a visão superficial dos requisitos e expectativas em torno de cada cliente. Saberá, por exemplo, que precisará investir mais recursos financeiros nos clientes estrelas e estratégicos do que nos clientes status. Saberá, também, que a carteira de clientes precisará ser revisada, analisada e classificada no mínimo uma vez por ano e que os clientes podem mudar de classificação dentro da Matriz KAM ou até mesmo deixarem de ser *key accounts*, o que ocorre com mais frequência em clientes de base caso o relacionamento não seja bem desenvolvido, todavia o entendimento de quais informações sobre cada um desses clientes são necessárias ainda não é claro, ainda é preciso entendê-los em profundidade para que seja possível criar planos estratégicos individuais que entreguem o valor que estes clientes esperam. É requisito fundamental para o *key account manager* conhecer em profundidade seus clientes e o mercado em que atuam. Enquanto no modelo tradicional de vendas, basta conhecer e contatar com certa frequência o contato comercial, ter os dados cadastrais atualizados e a análise de crédito atualizada para que as transações ocorram sem grandes oscilações, no modelo KAM é preciso ir mais a fundo e ter claro entendimento e registro de cada um dos pontos descritos abaixo, que embora expostos sequencialmente com finalidade didática, podem ser obtidos simultaneamente ou em ordem aleatória.

6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O *key account manager* precisa mapear os contatos chaves em todas as áreas do negócio do cliente que possam impactar direta ou indiretamente o relacionamento e nas vendas. Entende-se por contatos chaves as pessoas responsáveis pela parte operacional e pela tomada de decisão no nível de gerência nas áreas de compras, vendas, financeiro, marketing e logística. Com este mapeamento pronto, é importante apresentar para essas pessoas-chave quem as respectivas pessoas-chave na estrutura do fornecedor que atuem em áreas correlatas. Em outras palavras, é importante que os gerentes financeiro do fornecedor se relacionem com o gerente financeiro do cliente constantemente, o mesmo vale para marketing e as demais áreas. Através do relacionamento com estes contatos-chave, o *key account manager* conseguirá mapear a composição do corpo executivo do cliente e articular oportunidades para que os diretores do fornecedor e do cliente se conheçam e estabeleçam relacionamentos

próximos, para que possam ser prontamente acionados quando houver a necessidade a implantação de projetos que estejam acima da alçada de decisão dos gerentes. Desenvolver relacionamento em todos os níveis, de vendedor para comprador, de gerente para gerente e de diretor para diretor, objetiva gerar sinergia entre todos os *stakeholders* e traz agilidade nas tomadas de decisão tanto no cliente quanto no fornecedor.

6.2 CONHECER O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CLIENTE

É uma importante tarefa do *key account manager* criar um ambiente de sinergia entre o fornecedor e cliente em diversas áreas e níveis, mas mais importante do que isso é saber aproveitar essa sinergia internamente e ouvir de seus colegas toda e qualquer informação obtida por eles no contato com o cliente. Se um ambiente de cooperação e confiança mútua estiver estabelecido, nas conversas entre diretores executivos ou diretores financeiros, haverá compartilhamento de ideias e estratégias de ambos os lados, o *key account manager* precisar estar próximo a diretoria de sua empresa para extrair informações preciosas sobre a estratégia do cliente e montar um mosaico que relate essas informações obtidas internamente com as informações que ele próprio obterá diariamente no relacionamento com os gerentes do cliente e em reuniões de alinhamento estratégico que deverão ser requisitas periodicamente. É fundamental conhecer as metas quantitativas e qualitativas que o cliente pretende atingir no médio e longo prazo e entender a fundo as estratégias que ele se valerá para tentar alcançá-las.

6.3 CONHECER O PLANEJAMENTO TÁTICO DO CLIENTE

Via de regra, em empresas cujo sistema hierárquico prevalece, as metas gerais e os principais direcionamentos acerca dos meios que o cliente irá adotar para atingi-las são definidos no nível estratégico e são divididas por setor e repassadas aos gerentes situados no nível tático, para que estes tracem planos de ação para entregar sua parte correspondente da meta geral. O *key account manager* precisa entender detalhadamente as ações táticas que o cliente utilizará para alcançar a parte que lhe cabe nas metas estabelecidas no planejamento estratégico. Os gerentes de nível médio podem adotar diversas táticas e é preciso conhecer todas elas e saber com antecedência quando e como cada uma delas será posta em prática, desde a definição do calendário promocional, o cronograma de marketing, as ações nos

pontos de venda até o lançamento e abertura de novos canais, enfim, toda e qualquer ação tática que o cliente pretende realizar não só no mês atual, mas também no ano vigente.

6.4 CONHECER OS PROCESSOS OPERACIONAIS DO CLIENTE

É preciso conhecer os processos operacionais do cliente, ou seja, como o negócio do varejista funciona, quais são os métodos, os fluxos e os processos para que o varejista execute suas atividades diárias para realização de suas vendas. É importante saber quem são os responsáveis, quais são os gargalos, quais são os projetos e expectativas de melhoria.

6.5 ANÁLISE DE PORTFÓLIO

O fornecedor tem de conhecer todas as linhas de produtos e serviços que o cliente oferece e saber identificar a representatividade e contribuição de cada uma delas para o sucesso do cliente frente a seu mercado. Para uma análise assertiva do portfólio do cliente, pode-se usar a Matriz BCG⁴ e a Matriz GE/McKinsey⁵ que são ferramentas aplicáveis a quaisquer negócios e são complementares entre si.

⁴ ASSEN, Marcel Van, BERG, Gerben Van Den, PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão.** Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2^a Edição. São Paulo. Prentice Hall Brasil. 2010.

⁵ McKinsey&Company. **The GE-McKinsey nine-box matrix.** Disponível em:

<http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix> Acesso em 21 jun. 2014

6.6 ANALISAR O MERCADO DE ATUAÇÃO DO CLIENTE

Parte fundamental do entendimento do cliente é saber em detalhes qual é e em que momento se encontra o mercado em que o cliente atua, quais são os principais e potenciais concorrentes, antever as tendências para o mercado, os riscos, as oportunidades e quaisquer outros fatores intervenientes ou condicionantes que possam afetar direta e indiretamente o cliente. Para realizar a análise do cenário competitivo pode-se adotar o modelo das cinco forças de Porter⁶ e para refletir sobre o ambiente macro que o cliente está inserido e seus riscos, sugere-se a aplicação do modelo PESTEL⁷.

6.7 CONHECER A PROPOSTA DE VALOR DO CLIENTE

Tão fundamental quanto conhecer o mercado em que o cliente atua, é entender qual diferencial ele oferece, qual é a proposta de valor que o diferencia dos concorrentes em um ambiente tão competitivo. Esse diferencial pode ser uma localização geográfica privilegiada, uma linha de produtos exclusiva ou novas oportunidades de mercado que o cliente esteja apto a aproveitar, em outras palavras, o diferencial pode estar no ambiente interno ou externo do cliente. A matriz Swot⁸ pode ajudar a identificar quais são os pontos fortes do cliente no ambiente interno e quais são oportunidades de mercado no ambiente externo, mais do que isso, a matriz também pode ajudar a identificar quais são as fraquezas do cliente no ambiente interno e quais são as ameaças de mercado que podem comprometer o negócio do cliente.

⁶ PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 35^a Edição. Rio de Janeiro. Campus. 1990.

⁷ STRATEGIC MANAGEMENT INSIGHT. **PEST & PESTEL Analysis**. Disponível em <<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>> Acesso em 21 jun. 2014

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo. Dando asas ao espírito empreendedor. 4^a Edição. Barueri. Manole. 2012

7 CONCLUSÃO

A estratégia *Key Account Management* não se trata do fechamento imediato do melhor negócio e, sim, do estabelecimento de relações estratégicas, de longo prazo e alinhadas com os objetivos corporativos de cada fornecedor. Destarte, para sua implantação é necessário expandir a visão de negócios e, principalmente, ter uma mudança de perspectiva, de modo que enquanto no modelo tradicional de vendas se pensava em como trabalhar para maximizar produtos para obter resultados imediatos, na adoção da estratégia *Key Account Management* é preciso pensar em como trabalhar para maximizar os clientes para obter resultados no longo prazo. É um erro grave achar que estabelecer relações próximas com os *key accounts* irá trazer lucro imediato; lateralmente, isso pode até ocorrer, mas a falta de habilidade na apuração dos resultados pode gerar falsas impressões. Não basta ser próximo do cliente, há muitas relações assim que não configuram sucesso ou sequer são rentáveis, relacionar-se bem com as *key accounts* tem custos imediatos consideráveis, o que onera ainda mais a boa gestão, caso essas relações sejam mal gerenciadas, podem levar os fornecedores a perder muito dinheiro. Além disso, é preciso entender muito bem o retorno esperado a partir da implantação da estratégia *Key Account Management*, cabe ao *key account manager* estimar com precisão as expectativas de retorno e assegurar uma apuração adequada para que a sequência do trabalho não seja comprometida por pressões imediatistas que coloquem em risco todo planejamento estabelecido.

Para a correta implantação da estratégia *Key Account Management*, os clientes devem ser segmentados com muito cuidado, considerando-se critérios quantitativos e qualitativos, para que os que forem alçados ao status de *key accounts* possam contribuir significativamente com a estratégia empresarial do fornecedor. Ao final deste ensaio, fica claro que nem toda conta de um grande cliente pode ser considerado uma *key account* só pelo faturamento efetivo ou potencial e também que, embora escolhidas sob minuciosos critérios, nem todas *key accounts* são iguais e estão em momentos iguais no que tange ao desenvolvimento do relacionamento, é preciso classificá-las para saber quais esforços precisão ser empregados para desenvolver cada uma delas e qual retorno esperar.

Enfim, evidencia-se também a necessidade de entender cada uma dessas *key accounts* em real profundidade a considerar todos os pontos de entendimento supracitados, sendo este o último nível da fase de implantação da estratégia *Key Account Management* que formará toda base necessária para que o fornecedor possa avançar para fase de gestão da estratégia, onde iniciará o verdadeiro trabalho de gestão dessas contas, que demandará detalhado

planejamento individual e execução da estratégia com ênfase no estreitamento das relações com os clientes e maximização de seus negócios, pontos estes não abordados por este ensaio, mas de significativa importância para o sucesso da estratégia *Key Account Management*.

REFERÊNCIAS

- ASSEN, Marcel Van, BERG, Gerben Van Den, PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão.** Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2^a Edição. São Paulo. Prentice Hall Brasil. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo. Dando asas ao espírito empreendedor. 4^a Edição. Barueri. Manole. 2012
- BREUER CONSULTING. How Key Account Management Can Truly Help Your Firm.** Disponível em
<http://www.breuerconsulting.com/articles/Key%20Account%20Management.pdf> Acesso em 21 nov. 2013
- DAVID MAISTER. Key Account Management.** Disponível em
<http://davidmaister.com/articles/key-account-management/> Acesso em 21 nov. 2013
- DAWAR, Niraj. **Quando marketing é estratégia.** Revista Harvard Business Review Brasil. São Paulo. n. 92, p 21-28, Fevereiro, 2014.
- EMERALD. Key account management: the inside selling job.** Disponível em
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17036103> Acesso em 21 nov. 2013
- FISHER, Roger, URY, William. **Getting to yes.** Negotiating agreement without giving in. 2^a Edição. New York. 1992.
- GLOBAL SALES SCIENCE INTITUTE. What's next in key account management research.** Disponível em <http://globalsalesscienceinstitute.org/wp-content/uploads/2012/10/Guesalaga-Rodrigo-Johnston-Wesley.pdf> Acesso em 21 nov. 2013
- HBR. How to Succeed at Key Account Management.** Disponível em
<http://blogs.hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account/> Acesso em 21 nov. 2013
- KOCH, Richard. **Princípio 80/20.** O segredo de se realizar mais com menos. 1^a Edição. São Paulo. Rocco. 2000.
- McKinsey&Company. **The GE-McKinsey nine-box matrix.** Disponível em:
http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix Acesso em 21 jun. 2014
- PARFREY MURPHY. 7 Actions for Key Account Management.** Disponível em
<http://parfreymurphy.ie/free-resources/articles-of-information/business-improvement/7-actions-for-key-account-management/> Acesso em 21 nov. 2013

- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 35ª Edição. Rio de Janeiro. Campus. 1990.
- RACKHAM, Neil. **Alcançando excelência em vendas: SPIN Selling**. Construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes. 1ª Edição. São Paulo. M. Books. 2009.
- ROBERTS, Bryan, BERG, Natalie. **Walmart**. A estratégia vencedora do gigante do varejo mundial. 1ª Edição. Rio de Janeiro. Campus. 2012.
- SALES EFFECTIVENESS. **Top 12 Principles of Account Management**. Disponível em <<http://www.saleseffectiveness.com/resources/articles-and-research/63-top-12-principles-of-account-management>> Acesso em 21 nov. 2013
- SALES MANAGEMENT INSIGHT. **Key Account Manager**. Disponível em <<http://www.sales-management-insight.com/key-account-manager.html>> Acesso em 21 nov. 2013
- SILVA, Fabio Gomes da. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2ª Edição. São Paulo. Cengage. 2011.
- SLIDE SHARE. **Key account management – Deep Insight**. Disponível em <http://www.slideshare.net/Kazim11/key-account-mgt-kazim-ma-foi?from_search=2#> Acesso em 21 nov. 2013
- SLIDE SHARE. **Key Account Selling**. Disponível em <http://www.slideshare.net/nightfall302/key-account?from_search=4#btnNext> Acesso em 21 nov. 2013
- SLIDE SHARE. **Key account management – How to develop strategy**. Disponível em <http://www.slideshare.net/kesavkoundinya/kam-strategy?from_search=11> Acesso em 21 nov. 2013
- STRATEGIC MANAGEMENT INSIGHT. **PEST & PESTEL Analysis**. Disponível em <<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>> Acesso em 21 jun. 2014
- VIRTUAL MISS FRIDAY. **How Important is Key Account Management?** Disponível em <<http://www.vmfld.com/FAQRetrieve.aspx?ID=38173>> Acesso em 21 nov. 2013
- WOODBURN, Diana, MCDONALD, Malcolm. **Key Account Management**. The definitive guide. 3ª Edição. John Wiley. Hoboken. 2011.