UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Criação de valor para o cliente: um estudo exploratório sobre programas de *Key Account Management* (KAM)

Bruno Bordeaux Rego

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

SÃO PAULO

2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

BRUNO BORDEAUX REGO

Criação de valor para o cliente: um estudo exploratório sobre programas de *Key Account Management* (KAM)

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Rego, Bruno Bordeaux

Criação de valor para o cliente: um estudo exploratório sobre programas de Key Account Management (KAM) / Bruno Bordeaux Rego. – São Paulo, 2016.

212 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.

Orientador: Edson Crescitelli.

1. Valor (Administração) 2. Key account management 3. Marketing industrial 4. Marketing de relacionamento I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.0013

À minha esposa Cris e ao meu filho Caio, com amor
e gratidão pela compreensão e pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

A tese representa o fim de uma jornada chamada doutorado (que durou mais de 4 anos) que ninguém percorre sozinho. Como os acontecimentos da nossa vida estão intimamente conectados com a vida dos outros, agradeço muito a todas as pessoas que diretamente ou indiretamente participaram dessa jornada.

Aos colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP), pela oportunidade que me foi dada gratuitamente e com muita qualidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Crescitelli, pelos aprendizados ímpares, pelo profissionalismo exemplar, pela confiança depositada em mim e pelo apoio irrestrito.

Aos professores da FEA/USP que tanto contribuíram para a minha formação acadêmica, em especial ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, ao Prof. Dr. Andres Veloso e à Prof^a. Dr^a. Kavita Hamza, pelos inúmeros aprendizados durante esse período.

À família, principalmente a minha esposa Cristiane, ao meu filho Caio, aos meus pais, Antonio Carlos e Beatriz, e aos meus irmãos, Pedro e Fábio, à minha cunhada, Mari, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Aos meus colegas e amigos do PPGA, pelo convívio e amizade ao longo do curso, em especial: Barbara Miklasevicius, Samantha Mazzero, Marta Cunha, Marco Ocke, Katherine Sresnewsky, Tatiana Ferrara e Alexandre Salvador.

Aos meus amigos, principalmente André Saab, Diogo Dias, Guilherme Carvalho, Leandro Dalmarco, Denise Soffiati, pelo apoio e pela compreensão durante toda essa jornada.

À empresa PRG Brasil, nas figuras dos sócios Fernando Pierry, Mirian Schmitt e Weslyeh Mohriak, pela oportunidade de trabalho, pelo apoio e pela compreensão nos momentos de ausência da empresa, permitindo que este doutorado fosse concluído.

Aos colaboradores da FEA/USP da Biblioteca, Secretaria, Xerox e Sweden, pelos diferentes serviços prestados.

A todos entrevistados pela cooperação e ao Fabio Margherito pelas transcrições.

“Seja a mudança que você quer ver no mundo”

Mahatma Gandhi

“Faça o bem sempre que possível; se não puder fazer o bem, tente não fazer o mal”

Dalai Lama

RESUMO

Nas últimas décadas, com a maturidade de alguns mercados, a globalização e o crescente poder de barganha dos clientes tem se tornado mais importante para as empresas manterem e desenvolverem eficazmente seus clientes mais importantes. Neste contexto, ganham relevância os programas de *Key Account Management* (KAM), iniciativas corporativas que tratam de forma especial os clientes mais importantes do fornecedor. Para obter o desempenho financeiro superior, o programa de KAM precisa criar valor para o cliente para posterior apropriação de valor pelo fornecedor. Contudo, a maioria dos estudos enfatiza a apropriação de valor pelo fornecedor, porém poucas pesquisas investigam a criação de valor para o cliente em programas de KAM. Além disso, a maioria das pesquisas em *marketing* de relacionamento ainda foca muito nos impactos positivos do relacionamento. Dessa forma, é importante analisar empiricamente como é a implementação da criação de valor para o cliente em programas de KAM, identificando as principais dimensões e os fatores críticos. O objetivo do presente estudo é analisar o processo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM) e propor um modelo de criação de valor para o cliente segundo a perspectiva da empresa fornecedora. As análises e o modelo são elaborados a partir de um processo de investigação abductiva, ou seja, a combinação entre a fundamentação teórica sobre o conceito de valor e programas de KAM e a análise de conteúdo de 22 entrevistas em profundidade com especialistas em programas de KAM, profissionais de *marketing*/vendas que trabalham por pelo menos cinco anos com programas de KAM em grandes empresas no Brasil. O modelo proposto explica de forma integrada e sistemática como é a criação de valor para o cliente em programas de KAM segundo cinco dimensões (Desenvolvimento de relacionamentos; Entendimento dos direcionadores de valor; Desenvolvimento da proposta de valor; Comunicação da proposta de valor; e Mensuração de valor), quatro moderadores (Orientação relacional do cliente; Formalização do programa de KAM para o cliente; Abordagem do fornecedor: “orientada ao cliente” vs. “orientar o cliente”; e *Fit* estratégico entre o fornecedor e o cliente) e três riscos (Não entrega do valor básico para o cliente; Rotatividade do *Key Account Manager*; e Sentimento de injustiça do cliente). Contribui-se com a teoria sobre o tema, ao incluir uma dimensão específica no modelo para desenvolvimento de relacionamentos do nível da díade (organização-organização) e indivíduo (funcionário-funcionário), e ao abordar não somente aspectos positivos do relacionamento, mas também os aspectos negativos (ou riscos da criação de valor para o cliente). Contribui-se também para a prática, ao prover uma visão mais ampla, sistemática e integradora dos diversos elementos da criação de valor para o cliente aos executivos das empresas que possuem programas de KAM, e ao recomendar práticas organizacionais que servem como guias para a tomada de decisão dos gestores de programas de KAM. Ademais, como a parte empírica do estudo é baseada no contexto brasileiro, amplia-se o conhecimento sobre KAM no Brasil. Por fim, apresentam-se as limitações do estudo com a agenda de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Criação de valor para o cliente; Valor para o cliente; *Key Account Management*, *Marketing* de relacionamento

ABSTRACT

In recent decades, with the maturity of some markets, globalization and increasing power of the customers is becoming more important for the companies to maintain and develop effectively their most important customers. In this context, increases the relevance of Key Account Management (KAM) programs, a corporate initiative that performs special treatment to the most important supplier's customers. To obtain the superior financial performance, the KAM program improves the customer value creation for the value appropriation by the supplier. However, the majority of studies emphasize the value appropriation by the supplier, but few researches investigate the customer value creation on KAM programs. In addition, most of relationship marketing research still focuses much on the positive impacts of the relationship. Thus, it is important to empirically analyze how the implementation of customer value creation on KAM programs, identifying the main dimensions and the critical factors. The aim of this study is to analyze the customer value creation process on Key Account Management programs (KAM) and to propose a model of customer value creation from the supplier perspective. The analysis and the model are made through an abductive research process that combines the theoretical framework of the value concept and KAM programs, and content analysis of 22 in-depth interviews with experts on KAM programs, marketing or sales professionals who work for at least five years with KAM programs in large companies in Brazil. The proposed model explains in an integrated and systematic way the customer value creation on KAM programs according to five dimensions (Relationships development; Value drivers understanding; Value proposition development; Value proposition communication; and Value measurement), four moderators (Customer relational orientation; Formalization of the KAM program for the customer; Supplier approach: "customer driven" vs. "customer driving"; and strategic fit between the supplier and the customer) and three risks (Not delivering the basic customer value; the Key Account Manager turnover; and Perceived injustice by the customer). The study contributes to the KAM theory through the inclusion of a specific dimension for the development of dyad relationships (organization-organization) and individual relationships (employee-employee) in the model, and through not only addressing the positive aspects of the relationship, but also the negatives (or customer value creation risks). It contributes also to the practice by providing a broader, systematic and integrating view of the several elements of customer value creation to executives of companies that have KAM programs, and recommending organizational practices that can be drivers for the decision making of KAM programs managers. Moreover, as the empirical part of the study is based in the Brazilian context, it broadens the knowledge of KAM in Brazil. Finally, we present study limitations with the future research agenda.

Keywords: Customer value creation; Customer value; Key Account Management, Relationship Marketing

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	16
LISTA DE QUADROS	17
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivos	21
1.1.1 Objetivo Geral.....	21
1.1.2 Objetivos Complementares.....	21
1.2 Estrutura da Tese	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 Conceito de Valor	25
2.1.1 Valor para o Cliente	27
2.1.2 Valor do Cliente	40
2.2 <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	50
2.3 <i>Key Account Management</i> (KAM)	58
2.3.1 Origem do KAM	59
2.3.2 Definições do KAM	62
2.3.3 Dimensões do KAM.....	66
2.3.4 Impactos do KAM.....	73
2.4 Criação de valor para o cliente no KAM	76
2.5 Considerações sobre a fundamentação teórica	86
3 MÉTODO	90
3.1 Processo de Amostragem	94
3.2 Coleta de Dados.....	99
3.3 Análise de Dados	108
4 RESULTADOS	113
4.1 Valor Criado	113
4.1.1 Valor para o cliente	114
4.1.2 Valor para o fornecedor	117
4.2 Premissas para Criação de Valor para o Cliente	120
4.3 Dimensões da criação de valor para o cliente	122
4.3.1 Desenvolvimento de relacionamentos.....	122
4.3.2 Entendimento do direcionador de valor	128

4.3.3	Desenvolvimento da proposta de valor	136
4.3.4	Comunicação da proposta de valor	143
4.3.5	Mensuração do valor	146
4.4	Papel do Key Account Manager na criação de valor para o cliente	151
4.5	Destruição de valor para o cliente	156
4.5.1	Não entrega do valor básico para o cliente	156
4.5.2	Rotatividade do <i>Key Account Manager</i>	159
4.5.3	Sentimento de injustiça do cliente.....	162
4.5.4	Acomodação de longo prazo pelo fornecedor	166
4.6	Moderadores da criação de valor para o cliente	170
4.6.1	Orientação do cliente: relacional vs. transacional.....	170
4.6.2	Formalização do programa de KAM para o cliente	173
4.6.3	Abordagem do fornecedor: “orientada ao cliente” vs. “orientar o cliente”	176
4.6.4	<i>Fit</i> estratégico entre fornecedor e cliente	177
5	MODELO PROPOSTO PARA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE EM PROGRAMAS DE KAM.....	181
5.1	Escopo do modelo.....	182
5.2	Dimensões, foco, fatores críticos de sucesso	182
5.3	Práticas organizacionais	185
5.4	Riscos.....	189
5.5	Moderadores.....	190
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	193
6.1	Contribuições do estudo.....	194
6.2	Limitações e Sugestões de pesquisas futuras	195
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	197
	APÊNDICE A	210

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da Estrutura da Tese	22
Figura 2 – As três perspectivas do valor para o cliente	26
Figura 3 - Modelo de Hierarquia do Valor para o Cliente.....	27
Figura 4 – Determinantes do valor entregue para o cliente	29
Figura 5 – Valor do Episódio Total.....	30
Figura 6 – Valor Percebido pelo Cliente	30
Figura 7 – Dimensões do Valor do Relacionamento.....	33
Figura 8 – Dimensões centrais e dimensões contextuais do valor para o cliente relacional	36
Figura 9 – Cadeia de Produtividade do Marketing	41
Figura 10 – Definição do Valor do Cliente.....	42
Figura 11 – Modelos sofisticados de mensuração da rentabilidade segundo graus de complexidade do cliente	45
Figura 12 – Funções do Relacionamento com o Cliente	47
Figura 13 – Os quatro componentes do CLV	48
Figura 14 - Desenvolvimento do KAM na teoria e prática.....	59
Figura 15 - Conceituação do KAM	67
Figura 16 – Esquema Integrado KAM	71
Figura 17 – Modelo de Valor para Contas-chave	77
Figura 18 - Valor Multi-facetado em <i>Key Relationship Programmes</i>	78
Figura 19 - Matriz Derivada dos Programas de Relacionamento-chave	79
Figura 20 – Modelo de Criação de Valor para o Cliente em Programas de <i>Key Account Management</i> (KAM)	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Proposta de Valor Total.....	32
Quadro 2 – Direcionadores de Valor em Relacionamentos com os Fornecedores-Chave	37
Quadro 3 – Resumo das Principais Pesquisas sobre Valor para o Cliente	39
Quadro 4 – Resumo dos tipos de complexidade do cliente	44
Quadro 5 – Os potenciais impactos dos quatro componentes do CLV	49
Quadro 6 – Métodos de valoração dos benefícios indiretos do cliente aplicado ao B2B.....	50
Quadro 7 – Impacto das Características do Mercado B2B no <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	52
Quadro 8 – Conectores-chave do Relacionamento	53
Quadro 9 - Tipo de Relacionamento Comprador-Vendedor.....	54
Quadro 10 - Evolução do Papel dos Vendas.....	56
Quadro 11 - Distribuição de Artigos de Publicações Práticas e Acadêmicas.....	61
Quadro 12 - Críticas à visão tradicional da literatura de KAM	65
Quadro 13 - Um esquema para as práticas de KAM nos níveis da empresa e do indivíduo	66
Quadro 14 – Características da Dimensão <i>Key</i>	68
Quadro 15 - Características da Dimensão <i>Account</i>	69
Quadro 16 – Atividades do KAM – Dimensão <i>Management</i>	70
Quadro 17 – Comparação entre os esquemas sobre as dimensões do KAM.....	73
Quadro 18 – Estratégias de Valor associadas aos <i>Key Relationship Programmes</i>	80
Quadro 19 – 5Cs os benefícios do <i>Key Account Management</i> (KAM) para o cliente	82
Quadro 20 – Direcionadores da avaliação dos clientes-chave sobre o relacionamento	84
Quadro 21 – Tipologia de estratégias de amostragem em investigações qualitativas.....	96
Quadro 22 - Características da amostra da pesquisa.	98
Quadro 23 - Critério de qualificação do entrevistador	102
Quadro 24 - Pontos relevantes para entrevistas não estruturadas aplicados ao presente estudo	103
Quadro 25 - Considerações éticas de entrevistas aplicadas ao presente estudo	106
Quadro 26 - Critérios de simplificação dos códigos	111
Quadro 27 - Qualidades das categorias	112
Quadro 28 – Resumo dos valores criados pelo programa de KAM.....	119
Quadro 29 – Resumo das premissas para criação de valor para o cliente no programa de KAM	121
Quadro 30 – Resumo da dimensão de Desenvolvimento de Relacionamentos	127

Quadro 31 – Resumo da dimensão de Entendimento dos Direcionadores de Valor.....	135
Quadro 32 – Resumo da dimensão de Desenvolvimento da Proposta de Valor	142
Quadro 33 – Resumo da dimensão de Comunicação da Proposta de Valor.....	146
Quadro 34 – Resumo da dimensão de Mensuração do Valor	150
Quadro 35 – Resumo dos papéis do <i>Key Account Manager</i> na criação de valor para o cliente	155
Quadro 36 – Resumo das situações de Destruição de Valor para o Cliente	168
Quadro 37 – Resumo dos Moderadores de criação de valor para o cliente.....	179
Quadro 38 – Dimensões da Criação de Valor para o Cliente em Programas de KAM.....	184
Quadro 39 – Práticas organizacionais para criação de valor para o cliente em Programas de KAM.....	187
Quadro 40 – Riscos da Criação de Valor para o cliente em Programas de KAM	189
Quadro 41 – Moderadores da criação de valor para o cliente em Programas de KAM	190

1 INTRODUÇÃO

Os clientes são um dos ativos mais importantes da empresa. Quanto maior o valor da base de clientes (*customer equity*), maior é o valor da empresa (KUMAR; SHAH, 2009). Para desenvolver a base de clientes, as empresas se utilizam do *marketing* de relacionamento, ou seja, “[...] todas as atividades de *marketing* direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 22). A premissa é que os relacionamentos entre o vendedor e o cliente sejam do tipo ganha-ganha e de longo prazo. Uma meta-análise sobre o tema sugere que, em geral, o *marketing* de relacionamento é mais efetivo no mercado empresarial, onde o relacionamento é mais crítico, do que no mercado consumidor (PALMATIER *et al.*, 2006).

O mercado empresarial (ou industrial), conhecido também como mercado *Business-to-Business* (B2B), é em geral caracterizado pela existência de menos clientes de maior porte, por um relacionamento estreito entre vendedor e comprador e por um processo profissional de compra (KOTLER *et al.*, 2006). Nesse tipo de mercado, a perda parcial ou total dos pedidos do cliente pode representar uma queda significativa dos resultados da empresa fornecedora. Dessa forma, a manutenção e o desenvolvimento dos melhores clientes são cruciais para a preservação e o aumento do valor da empresa fornecedora. Nas últimas décadas, a maturidade de alguns mercados, a globalização e o crescente poder de barganha dos clientes aumentam ainda mais a necessidade das empresas em manter e desenvolver de forma eficaz seus clientes mais importantes (MCDONALD; WOODBURN, 2011). Além disso, cada vez mais, as empresas do mercado B2B buscam uma orientação voltada ao valor para o cliente e os serviços/soluções, assim como, visam alavancar o conhecimento do cliente (WIERSEMA, 2013).

Neste contexto, ganham cada vez mais espaço os programas de *Key Account Management* (KAM) que são definidos como: “[...] o desempenho de atividades adicionais e/ou designação de pessoas especiais direcionadas para os clientes mais importantes da empresa” (WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003, p. 7). Diversas expressões podem ser compreendidas dentro deste conceito de gestão dos clientes mais importantes da empresa, como por exemplo: *Global Account Management* (GAM), *National Account Management*

(NAM), *Strategic Account Management (SAM)* e *Key Account Management (KAM)*. Neste trabalho, essas expressões são representadas pela expressão de *Key Account Management (KAM)* que é utilizada no seu idioma original dada sua popularidade entre os acadêmicos e os profissionais de *marketing*.

O programa de KAM não é novo, pois as discussões acerca do tema já ocorrem desde o final da década de 70 e início da década de 80 (GUESALAGA; JOHNSTON, 2010). Todavia, com a nova conjuntura de negócios, a sua relevância vem aumentando tanto para os acadêmicos quanto para os profissionais de *marketing*. Dentre os acadêmicos de *marketing*, há um crescente interesse pelo tema, pois entre 1979 e 2009, 64 artigos sobre KAM foram publicados em 17 publicações acadêmicas, sendo que 38 desses artigos (ou 59% do total) foram publicados entre 1999 e 2009 (GUESALAGA; JOHNSTON, 2010). O principal tópico das publicações acadêmicas sobre o KAM é o “Relacionamento com o Cliente”. Já as publicações voltadas aos profissionais abordam o tópico “Organização para o KAM”. Também há mobilização de diversos profissionais de *marketing* acerca do KAM, como por exemplo, a existência da *Strategic Account Management Association (SAMA)* baseada nos EUA que possui mais de 3.000 membros (GUESALAGA; JOHNSTON, 2010). Por fim, também se destaca a rede de empresas chamada *Key Account Management Best Practice Research Club* liderada pela *School of Management* da *Cranfield University* da Inglaterra.

A premissa dos programas de KAM é simples e já faz parte do senso comum dos mercados B2B: tratar os melhores clientes de forma especial. Em linhas gerais, o fornecedor escolhe seus clientes-chave segundo critérios próprios (ex. volume, rentabilidade) para dar um tratamento especial que pode englobar a precificação, a distribuição, os produtos e serviços, o compartilhamento de informações, entre outros. Esse tratamento especial representa a alocação de recursos adicionais pelo fornecedor que precisa gerar resultados para seus acionistas.

Para obter o desempenho financeiro desejado (valor para o acionista), o programa de KAM precisa promover a criação de valor para o cliente para que ocorra a posterior apropriação de valor pelo fornecedor (GOSSELIN; BAUWEN, 2006; SULLIVAN; PETERSON; KRISHNAN, 2012). O valor para o cliente é o *trade-off* percebido pelo cliente entre os benefícios (“O que recebo”) e os sacrifícios (“O que dou”) em relacionamentos de mercado (ULAGA; EGGERT, 2006). Os exemplos de benefício para o cliente em programas de KAM são: a customização, a consultoria, a gestão da complexidade, a consistência e a

continuidade/confiança (RYALS; HOLT, 2007) enquanto o sacrifício para o cliente mais comum é o custo direto ou o preço do fornecedor (CANNON; HOMBURG, 2001). Já o valor para o fornecedor pode se desdobrar em dois tipos: valor direto (ex. lucro, volume) e valor indireto (ex. inovação, conhecimento de mercado) (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).

A maioria dos estudos sobre programas de KAM enfatiza a apropriação de valor pelo fornecedor. O programa de KAM impacta diretamente e positivamente no resultado do fornecedor por meio do: aumento da participação no gasto do cliente (DAVIES; RYALS, 2014; STEVENSON, 1981), aumento das receitas e dos lucros (DAVIES; RYALS, 2014; GOUNARIS; TZEMPELIKOS, 2013; MONTGOMERY; YIP; VILLALONGA, 1998; STEVENSON, 1981), aumento da retenção de clientes (DAVIES; RYALS, 2014), aumento do retorno sobre o investimento e participação de mercado (GOUNARIS; TZEMPELIKOS, 2013) e crescimento da rentabilidade geral da empresa (WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003).

Além dos impactos diretos, o programa de KAM influencia indiretamente e positivamente os resultados da empresa por meio do aumento das referências (DAVIES; RYALS, 2014; GOUNARIS; TZEMPELIKOS, 2013), aumento do conhecimento de mercado e eficiência de processos (GOUNARIS; TZEMPELIKOS, 2013), melhor comunicação dentro do fornecedor (GOUNARIS; TZEMPELIKOS, 2013; STEVENSON, 1981), aumento dos custos de mudança (SENGUPTA; KRAPFEL; PUSATERI, 1997) e aumento das capacidades de processamento de informação (BIRKINSHAW; TOULAN; ARNOLD, 2001).

Diversos estudos abordam a criação de valor para o cliente no mercado B2B (ANDERSON; NARUS, 1998; ANDERSON; NARUS; ROSSUM, 2006; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003; MÖLLER, 2006), porém poucas pesquisas investigam esse tema no contexto específico do programa de KAM. A criação de valor para o cliente e a apropriação de valor pelo fornecedor são diretamente influenciadas pela decisão de segmentação que envolve a seleção dos clientes a partir do critério de alinhamento entre o cliente e o fornecedor (GOSSELIN; BAUWEN, 2006). Além disso, a compreensão do valor para o cliente pode encorajar a retenção dos clientes e assim gerar resultados financeiros para o fornecedor (RYALS; HOLT, 2007). Ao enfatizar comportamentos de criação de valor para o cliente-chave, o fornecedor aumenta o comprometimento deste cliente-chave, porém não altera sua satisfação e sua confiança do cliente-chave em comparação aos clientes não chave

(IVENS; PARDO, 2007). A competência de criação de valor para o cliente tem impacto positivo no desempenho de vendas, sendo mediada pelo programa de KAM (SULLIVAN; PETERSON; KRISHNAN, 2012). Existem 19 dimensões positivas e 17 negativas que influenciam a percepção dos clientes-chave e, por conseguinte, afetam a classificação dos relacionamentos (forte ou vulnerável), as intenções de negócios futuros (expansão, manutenção ou redução) e as referências de negócios (positivas ou negativas) (FRIEND; JOHNSON, 2013).

Em suma, os estudos abordam a criação de valor para o cliente segundo os aspectos do planejamento (análise do valor para o cliente, segmentação), os resultados do programa de KAM (retenção e vendas) e as descrições dos benefícios e sacrifícios para o cliente (valor para o cliente). São visões específicas e parciais sobre a criação de valor para o cliente em programas de KAM. Logo, é importante analisar empiricamente e sistematicamente como é a implementação da criação de valor para o cliente em programas de KAM, identificando as principais etapas e os fatores críticos.

Outro ponto pouco explorado na literatura sobre o desempenho do KAM é a questão do "ônus do relacionamento", ou seja, os aspectos negativos do relacionamento com os clientes (SPENCER, 2004). A maioria das pesquisas em *marketing* de relacionamento ainda foca muito nos impactos positivos do relacionamento (CANNON; PERREAULT, 1999; FRIEND; JOHNSON, 2013; GRAYSON; AMBLER, 1999; HIBBARD *et al.*, 2001; MITREÇA; ZOLKIEWSKI, 2012). Dessa forma, é importante entender se o programa de KAM não somente cria valor para o cliente, mas também destrói valor para o cliente (aspectos negativos).

Por fim, é notória uma concentração de pesquisas sobre o KAM no contexto norte-americano e europeu, correspondendo respectivamente a 53% e 40% do total das pesquisas empíricas (GUESALAGA; JOHNSTON, 2010). Neste mesmo levantamento, não é encontrado nenhum estudo oriundo da América Latina. Logo, existe uma lacuna notória de pesquisas sobre o programa de KAM em economias em desenvolvimento (AL-HUSSAN, 2011), como por exemplo, o Brasil. Somente são encontrados dois estudos brasileiros sobre KAM: uma tese de doutorado (MENDIZABAL ALVAREZ, 2004) e um artigo (ABBUD; ARANHA, 2014).

A partir desse contexto, o presente estudo busca elucidar a seguinte pergunta:

Como é a criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM)?

Ao término deste estudo, espera-se colaborar para a compreensão de como o programa de *Key Account Management* (KAM) cria valor para o cliente no contexto *Business-to-Business* (B2B). Assim, os acadêmicos podem avançar ainda mais nas pesquisas que relacionam o programa de *Key Account Management* (KAM) e a criação de valor para o cliente. Além disso, busca-se desenvolver e propor um modelo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM) para as empresas. Desta forma, os profissionais de vendas e de *marketing* têm mais subsídios para tomada de decisão em programas de *Key Account Management* (KAM) de modo a aumentar o valor para o cliente, e consequentemente, aumentar o valor para o fornecedor.

1.1 OBJETIVOS

A partir do contexto traçado, são estabelecidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar o processo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM) e propor de um modelo de **criação de valor para o cliente** segundo a perspectiva da empresa fornecedora

1.1.2 Objetivos Complementares

- Identificar quais são as **dimensões de criação de valor para o cliente** em programas de *Key Account Management* (KAM)
- Analisar quais são os **moderadores da criação de valor para o cliente** em programas de *Key Account Management* (KAM)

1.2 ESTRUTURA DA TESE

O trabalho está organizado em cinco partes conforme pode ser observado na figura a seguir.

Figura 1 - Esquema da Estrutura da Tese

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A primeira parte do trabalho é a introdução onde o tema de pesquisa é contextualizado. Em seguida, justifica-se a importância do tema, definindo o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho.

A segunda parte do trabalho é a fundamentação teórica. Inicialmente as bases teóricas do trabalho são estabelecidas quando os conceitos de valor para o cliente e valor do cliente são abordados. Na sequência, o trabalho se aprofunda nos conceitos de *marketing* de relacionamento no mercado *Business-to-Business* (B2B) e *Key Account Management* (KAM).

Em seguida, conecta-se a criação de valor para o cliente e os programas de KAM. Finalmente, se tecem considerações acerca da fundamentação teórica.

A terceira parte do trabalho discorre sobre o método. De início, a escolha do método de entrevista em profundidade é detalhada ao serem descritas suas principais características. Depois, os procedimentos metodológicos são detalhados como a amostragem, a coleta de dados e a análise de dados.

A quarta parte do trabalho são os resultados. Confrontando todos os dados coletados por meio das entrevistas com a teoria relevante sobre o tema.

A quinta parte do trabalho é dedicada para proposição do modelo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM).

A sexta e última parte do trabalho são as considerações finais. Inicialmente é feita a conclusão do trabalho com os principais achados e suas respectivas repercussões tanto para os acadêmicos quanto para os profissionais de vendas e *marketing*. Depois as limitações inerentes ao trabalho são listadas e descritas. Por fim, algumas sugestões de pesquisas futuras são elaboradas para guiar os pesquisadores do tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está estruturada em cinco partes. Na primeira parte, os conceitos de valor são discutidos segundo os mercados B2B tanto para a perspectiva do comprador (valor para o cliente) quanto para a perspectiva do vendedor (valor do cliente). Na segunda parte, os conceitos de *marketing* de relacionamento são explorados a partir da apresentação das principais definições existentes, das características peculiares aos mercados B2B e das mudanças do papel da venda pessoal. Na terceira parte, os conceitos de *Key Account Management (KAM)* são examinados detalhadamente por meio da sua origem, definições, dimensões e impactos do KAM. Na quarta parte, a criação de valor para o cliente em programas de KAM é abordada em detalhe. Por fim, na quinta e última parte, são realizadas considerações acerca da fundamentação teórica que direcionam o restante da tese.

2.1 CONCEITO DE VALOR

A noção de valor tornou-se um dos principais constructos do *marketing* nos últimos 20 anos. No entanto, esta discussão não é nova. Segundo Vargo, Maglio, Akaka (2008), Aristóteles já havia discutido a definição de valor há séculos atrás. Na literatura de marketing, Wroe Alderson (1957, *apud* VARGO; LUSCH, 2004) antecipou as discussões atuais sobre valor ao conceber a teoria funcionalista. Para Ravald e Grönroos (1996), o valor é considerado como parte importante do marketing de relacionamento.

Ao longo do tempo diversas linhas de pesquisa sobre valor foram sendo formadas. Segundo Woodruff (1997), o conceito de valor pode ser analisado segundo duas perspectivas: a perspectiva do cliente (valor para o cliente) e a perspectiva da organização (valor do cliente).

Ulag (2001) acrescenta mais a perspectiva do comprador-vendedor ao resumir a criação de valor em mercados B2B. Para o autor, a criação de valor pode se dar por meio de três perspectivas diferentes e interligadas conforme descrito na figura abaixo. A empresa vendedora cria valor para a empresa compradora por meio dos produtos e serviços. Há também a criação de valor para o vendedor por meio do aumento do valor da base dos clientes

(*customer equity*). Por último, os compradores e os vendedores estão inseridos na rede e podem criar valor em conjunto por meio de relacionamentos, parcerias e alianças.

Figura 2 – As três perspectivas do valor para o cliente

Fonte: Ulaga (2001, p. 315)

Lindgreen e Wynstra (2005) fazem um amplo levantamento do conceito de valor na literatura com enfoque nos mercados B2B. Os autores concluem que existem as seguintes linhas de pesquisa sobre valor: a engenharia e análise do valor, o conceito de produto aumentado, o valor dos consumidores, o valor econômico dos clientes, o valor dos produtos e serviços e o valor dos relacionamentos de comprador e vendedor. Segundo os autores, somente as últimas três linhas de pesquisa citadas abordam especificamente o contexto do B2B. Posteriormente, Lindgreen *et. al* (2012) atualizam o levantamento das pesquisas existentes sobre o valor e acrescentam a linha de pesquisa conhecida como co-criação de valor. Esta linha também está sendo bastante explorada no contexto B2B.

O presente trabalho concentra-se no aprofundamento da fundamentação teórica segundo duas perspectivas da criação do valor sugeridas por Ulaga (2001): comprador (valor para o cliente) e vendedor (valor do cliente). Ao abordar o valor segundo o beneficiário, as discussões sobre o tema são facilitadas. Além disso, a distinção entre a perspectiva do comprador-vendedor e a outras duas perspectivas pode ser difícil.

2.1.1 Valor para o Cliente

O valor para o cliente é um dos constructos do *marketing* que melhor se aproxima da tentativa de entender as preferências do consumidor. O termo valor apresenta uma conceituação abrangente e oriunda de diversas áreas do conhecimento, tais como Economia, Administração, Psicologia, Sociologia, Ética, entre outras.

Woodruff (1997) defende que o valor para o cliente é a nova fonte de vantagem competitiva, definindo-o da seguinte forma:

Valor para o cliente é a percepção do cliente sobre a preferência e avaliação dos atributos do produto, desempenhos dos atributos, e as consequências que surgem com seu uso, que facilitam (ou impedem) o atingimento dos objetivos e propósitos do cliente em situação de uso (WOODRUFF, 1997, p. 142)

O autor propõe um modelo de hierarquia de valor para o cliente segundo a figura abaixo.

Figura 3 - Modelo de Hierarquia do Valor para o Cliente

Fonte: Woodruff (1997, p. 142)

Neste modelo, o valor desejado pelo cliente é composto de preferências por dimensões mensuráveis e específicas, ou seja, os atributos; os desempenhos destes atributos e as

consequências ligadas aos objetivos da situação de uso, os quais contribuem para a formação de um sentimento de satisfação pelo valor recebido. Atributos estão no nível mais concreto e se relacionam ao produto propriamente dito. Em geral, os atributos são citados quando se pede para alguém descrever um produto ou serviço. Consequências situam-se no nível intermediário da hierarquia, e são considerações mais objetivas dos resultados, positivos ou negativos, do uso de um produto ou serviço. Valores estão no nível superior da hierarquia, são os valores pessoais e essenciais do usuário, seus propósitos e metas, os motivadores básicos para uso de um produto ou serviço.

Holbrook (1999, p. 5), por sua vez, destaca que o valor é uma experiência de preferência, relativa, interativa, referente à avaliação de algum objeto por um indivíduo. O valor é interativo uma vez que pressupõe sua obtenção por meio de interações entre o sujeito e objeto. O valor é relativo à medida que é o resultado de diferentes avaliações de clientes e comparações das alternativas em diversas situações. O valor é preferencial pelo fato de envolver julgamentos de preferências realizados pelos consumidores, traduzindo-se em diferentes significados (ex. afeto, atitude, avaliação). Por fim, o valor é experiencial. O valor pode estar na experiência de consumo e não no produto adquirido ou na marca escolhida.

Kotler *et al.* (2006) defendem que o valor entregue para o cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente de um produto e serviço frente às alternativas percebidas. O valor total para o cliente é composto pelo valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que são esperados pelo cliente a partir de um produto e serviço. O custo total para o cliente, por sua vez, engloba o conjunto de custos que os clientes esperam incorrer ao avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. A figura a seguir ilustra os determinantes do valor para o cliente.

Figura 4 – Determinantes do valor entregue para o cliente

Fonte: Kotler *et al.* (2006, p. 140)

A maioria das pesquisas sobre valor para o cliente usa uma abordagem transacional (ULAGA; EGGERT, 2005), isto é, o valor resultante do relacionamento entre as empresas é negligenciado. Todavia, Payne e Holt (1999, p. 47) reconhecem essa necessidade de avanços nas pesquisas ao afirmarem: “o desenvolvimento mais recente foi considerar o valor para o cliente a partir do ponto de vista do *marketing* de relacionamento. Isso é descrito como ‘valor do relacionamento’”. O valor do relacionamento é um tipo de valor para o cliente, logo, será chamado de valor para o cliente relacional.

Wilson e Jantrania (1993) são um dos primeiros pesquisadores a tratar do valor para o cliente relacional. Segundo os autores, o valor para o cliente relacional é composto por três dimensões: econômica, psicológica (ou comportamental) e estratégica. A dimensão econômica está ligada principalmente às iniciativas relacionadas à redução do custo tais como os investimentos em qualidade. A segunda dimensão é a comportamental que trata de ganhos relacionados à cultura, à confiança e aos laços sociais. Uma vez o desempenho do produto é garantido pela empresa, a dimensão comportamental ajuda o relacionamento a crescer. Por fim, a dimensão estratégica engloba objetivos estratégicos que são alcançados por meio do relacionamento e estão ligados ao fortalecimento das competências centrais e a criação da

posição do mercado que permitem alcançar a vantagem competitiva. São exemplos: a redução de *time-to-market* e a convergência estratégica.

Raval e Grönroos (1996) defendem que o relacionamento influencia o valor percebido pelo cliente. Isso porque em relacionamentos estreitos, o cliente enfatiza a avaliação do relacionamento como um todo ao invés da avaliação de ofertas separadas. Em outras palavras, o valor percebido pelo cliente não pode ser analisado somente conforme um episódio ou uma interação isolados. Dessa forma, os autores sugerem o uso do conceito de valor do episódio total que engloba tanto o valor do episódio quanto o valor do relacionamento conforme a figura abaixo.

Figura 5 – Valor do Episódio Total

$\text{Valor do Episódio Total} = \frac{\text{Benefícios do Episódio} + \text{Benefícios do Relacionamento}}{\text{Sacrifícios do Episódio} + \text{Sacrifícios do Relacionamento}}$
--

Fonte: Raval; Grönroos (1996, p. 23)

A visão de Raval e Grönroos (1996) é semelhante à visão de Kotler *et al.* (2006), pois define o valor como a diferença entre os benefícios e os custos. Todavia, os autores diferenciam o valor a partir de um único episódio do valor a partir do relacionamento, englobando uma perspectiva de continuidade em um horizonte de tempo maior. Vale salientar também que essa definição não detalha quais são os benefícios e sacrifícios presentes no episódio e no relacionamento. Ou seja, se trata de uma abordagem teórica, sem respaldo empírico.

Grönroos (1997), por sua vez, entende que em contextos relacionais, especialmente no contexto B2B, o valor percebido pelo cliente pode ser resumido pela seguinte equação:

Figura 6 – Valor Percebido pelo Cliente

$\text{Valor Percebido pelo Cliente} = \text{Valor Central} \pm \text{Valor Adicional}$

Fonte: Grönroos (1997, p. 412)

O valor central é representado pela solução central entregue pelo produto. Já o valor adicional é experienciado por meio de serviços adicionais ao longo do tempo durante o relacionamento. Os serviços adicionais estão baseados em cinco tipos de recursos: equipe, tecnologias, conhecimento e informação, tempo do cliente e o cliente por si só. Além disso, o

pesquisador salienta que o valor adicional pode ser negativo também, ou seja, os serviços adicionais podem destruir valor. Em suma, para o pesquisador, uma estratégia de *marketing* de relacionamento bem sucedida deve prover serviços adicionais à solução central de forma que os custos de relacionamento sejam minimizados.

A contribuição da perspectiva de Grönroos (1997) é a separação entre valor central e adicional, estabelecendo uma hierarquia de valor para o cliente. Contudo, os autores não especificam como o valor é formado, não mencionando a noção já estabelecida de benefícios e sacrifícios para o cliente.

Gwinnerm, Gremler, Bitner (1998) estudam os benefícios que os clientes obtêm de um fornecedor de serviço ao se engajarem em relacionamentos de longo prazo. Por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa com mais de 300 consumidores americanos de serviços, os pesquisadores identificaram três tipos de benefícios: confiança, sociais e tratamento especial. Os benefícios de confiança representam o sentimento de redução da ansiedade que o fornecedor proporciona e constrói ao longo do tempo com o cliente. Os benefícios sociais por sua vez englobam a fraternidade, a amizade e o reconhecimento pessoal que se desenvolvem ao longo do tempo entre as partes envolvidas no relacionamento. Por fim, os benefícios relacionados ao tratamento especial se desdobram em benefícios econômicos (ex. descontos de preços, economia de tempo do cliente) e em benefícios de customização (ex. percepção de tratamento especial, atenção extra, reconhecimento pessoal, serviços especiais não disponíveis aos outros clientes).

A pesquisa de Gwinnerm, Gremler, Bitner (1998) é pioneira ao lidar empiricamente com o valor do relacionamento que é entregue por uma empresa de serviço segundo a perspectiva do cliente. Todavia, nota-se uma visão limitada acerca do valor para o cliente relacional, pois há o enfoque somente nos benefícios para o cliente sem levar em consideração os sacrifícios para o cliente, como por exemplo, o preço praticado pelo fornecedor.

Em geral, o conceito de valor para o cliente relacional é amplamente discutido por dimensões derivadas da teoria, porém há a necessidade de estudo do conceito segundo as práticas gerenciais (ULAGA, 2003). Os estudos de Lapierre (2000) e Ulaga (2003) são pioneiros ao buscar a operacionalização do conceito de valor para o cliente relacional segundo o contexto de serviços e de produtos dentro de mercados B2B.

Lapierre (2000) explora o valor para o cliente em três setores de serviços industriais. Emergem da pesquisa 13 direcionadores de valor que podem ser organizados a partir de dois domínios e três escopos conforme a quadro a seguir:

Quadro 1 – Proposta de Valor Total

Domínio \ Escopo	Produto	Serviço	Relacionamento
Benefício	Soluções Alternativas Qualidade do Produto Customização do Produto	Responsividade Flexibilidade Confiabilidade Competência Técnica	Imagem Confiança Solidariedade
Sacrifício	Preço		Tempo/Esforço/Energia Conflito

Fonte: Lapierre (2000, p. 125)

O autor reforça a noção de que o domínio do valor para o cliente é dividido em termos de benefícios (o que o cliente recebe) e sacrifícios (o que o cliente dá). Além disso, a pesquisa suporta a divisão do escopo do valor para o cliente em três: produto, serviço e relacionamento. Cada um dos 13 direcionadores é conceituado e sua operacionalização é desenvolvida e testada por meio de uma escala. É interessante notar que Lapierre (2000) inclui no seu estudo os sacrifícios para o cliente, considerando não só os sacrifícios tangíveis (ex. preço) como também os sacrifícios intangíveis (ex. energia, conflito).

Ulag (2003) explora o conceito de valor de relacionamento segundo a perspectiva do cliente. O autor trabalhou segundo a perspectiva do *grounded theory* que foi desenvolvida por meio de entrevistas em profundidade com dez profissionais de compras. A pesquisa identifica, segundo a perspectiva da empresa compradora, oito dimensões de valor para o cliente relacional que estão apresentadas na figura a seguir e depois são descritas em detalhe:

Figura 7 – Dimensões do Valor do Relacionamento

Fonte: Ulaga (2003, p. 682)

A dimensão de “qualidade do produto” diz respeito à extensão pela qual o produto do fornecedor atende às especificações de qualidade do cliente. Constituem aspectos-chave da qualidade do produto: o desempenho, a confiabilidade e a consistência do produto ao longo do tempo. Essa dimensão já havia sido identificada pelo estudo de Lapierre (2000).

A dimensão do “suporte a serviços” engloba não só os serviços relacionados ao produto (ex. garantia, disponibilidade do produto) como também serviços não relacionados aos produtos. Neste segundo tipo de serviço, desponta o serviço de informações para o cliente que se desdobra nas facetas da disponibilidade da informação (bastante relacionado à presença dos representantes do fornecedor no cliente), a propriedade da informação e a velocidade em que a informação é disponibilizada para o cliente. Por fim, o serviço de terceirização das atividades do cliente também foi citado no estudo. Basicamente, o valor oriundo da terceirização se dá por três pontos. O primeiro ponto é o fato de que a consolidação da base de suprimentos em um único fornecedor reduz a necessidade do cliente em coordenar os fornecedores. Já o segundo ponto envolve a sincronização da produção entre fornecedores e clientes que permite a entrega dos suprimentos de forma a reduzir a necessidade de inventários. O terceiro e último ponto referente à terceirização, é a incorporação de atividades

de sub-manuseio pelo fornecedor que libera espaço na planta do cliente e permite seu uso para outras atividades do cliente.

A terceira dimensão do valor do relacionamento é a “entrega” que junto com as dimensões de “suporte a serviços” e “qualidade do produto” aparecem como as três dimensões mais citadas pelos entrevistados no estudo de Ulaga (2003). O valor da entrega pode ser resultado do consistente cumprimento dos prazos acordados que reduz eventuais custos adicionais, a flexibilidade do fornecedor a mudanças na programação de entregas e aumenta a acuracidade da entrega. A entrega correta dos suprimentos previamente solicitados, impedindo o desperdício de tempo e esforços com novas entregas.

A dimensão do “*know-how* do fornecedor” também é citada pelos entrevistados deste estudo. Algumas vezes o fornecedor possui conhecimentos que o cliente não possui na sua organização. O conhecimento do mercado pelo fornecedor é um exemplo desta dimensão uma vez que possibilita a apresentação ao cliente de novas fontes alternativas de suprimento. Além disso, o “*know-how* do fornecedor” agrega valor também para o cliente por meio da assistência na implementação de melhorias dos produtos existentes e principalmente no desenvolvimento de novos produtos.

A habilidade do fornecedor em reduzir o tempo de mercado é representada pela dimensão de “tempo de mercado”. Fornecedores criam valor para o relacionamento ao acelerar o desenho do trabalho, o desenvolvimento de protótipos mais rápido que a concorrência e a rapidez pela qual o processo de validação e teste do produto ocorre.

O desenvolvimento de “interações pessoais”, por sua vez, é considerado como benéfico por alguns profissionais de compras consultados. Essas interações, que ocorrem entre os indivíduos do fornecedor e do cliente, aumentam a comunicação entre ambas as partes, a solução facilitada de problemas e o entendimento dos objetivos de cada parte. Contudo, a criação de valor relacionada às “interações pessoais” não foi unanimidade entre os entrevistados. Houve uma preocupação com aspectos éticos e também da inclusão de fatores pessoais no processo de compras que podem eliminar a imparcialidade da decisão de compras.

O “custo direto de produtos” consiste no preço praticado pelo fornecedor pelo seu produto principal (CANNON; HOMBURG, 2001). Há uma expectativa dos clientes de que o fornecedor pratique “preços razoáveis”, “preços justos” ou “preços de mercado”. A percepção

de preço do cliente pode ser influenciada pela abordagem do relacionamento entre ambas as partes e a presença de custos de mudança. Numa abordagem de economia de custo adversária, ou seja, onde o foco é a redução de preço do fornecedor (CANNON; HOMBURG, 2001), há a busca pelo menor preço possível do mercado. Um exemplo dessa prática são os leilões eletrônicos cujos vencedores são determinados pelos menores preços. Por outro lado, pode existir uma abordagem de economia de custo colaborativa, ou seja, juntos o fornecedor e comprador buscam as economias de custos direto, de aquisição e de operação (CANNON; HOMBURG, 2001). Neste caso, o cliente pode disponibilizar mais tempo para o fornecedor buscar preços mais competitivos e até mesmo lançar programas de economia de custo conjuntamente. O custo de mudança é mencionado como um redutor do poder de barganha do cliente para a negociação de preços. Por fim, emerge da pesquisa de Cannon e Homburg (2001) uma expectativa de redução de preços do fornecedor todos os anos. Isso reflete a pressão por redução de custos do cliente.

Por fim, a dimensão de “custos de processos”, um sacrifício para o cliente, é explorada e desmembrada por meio dos custos de aquisição, isto é, custos relativos à aquisição e estoque dos produtos de um fornecedor particular, e dos custos de operação, ou seja, custos inerentes à produção do cliente (CANNON; HOMBURG, 2001). Os custos de aquisição citados são oriundos dos custos de inventário, manuseio de ordens e inspeções ao fornecedor. Já os custos de operação, por sua vez, estão relacionados aos custos de interrupção de produção, ao ferramental, às garantias e aos custos relacionados à diferença de desempenho dos produtos no processo de transformação.

A pesquisa do autor é pioneira ao indagar diretamente aos clientes do contexto B2B sobre suas percepções acerca do valor. Todavia, é notória a ênfase nos benefícios do relacionamento em detrimento aos sacrifícios do relacionamento. Dentre as oito dimensões do valor do relacionamento que emergiram da pesquisa, somente duas delas, o “custo direto de produtos” e os “custos de processos”, foram categorizadas como sacrifício.

Ulag e Eggert (2005) avançam nas pesquisas sobre valor para o cliente relacional e a partir de um estudo transversal com cerca de 200 gerentes de compras de empresas de manufatura francesas sugerem que o valor para o cliente relacional deve ser conceituado como formativo, multidimensional e por meio da construção de ordem superior. Isto é, os constructos de primeira ordem (valor para o cliente relacional) são causados pelas suas

dimensões (dimensões do relacionamento). A definição do valor para o cliente relacional neste estudo é:

Trade-off entre o produto, serviço, know-how, tempo de mercado e benefícios sociais assim como preços e custos de processo no relacionamento com o fornecedor, que é percebido pelos decisores chave da organização do cliente e que leva em consideração os relacionamentos com os demais fornecedores (ULAGA; EGGERT, 2005, p. 81)

Assim, a partir da mesma pesquisa empírica, os pesquisadores identificam sete dimensões centrais do valor para o cliente relacional, sendo cinco benefícios para o cliente (valor do produto, valor do serviço, benefícios sociais, tempo-de-mercado e *know-how*) e dois sacrifícios para o cliente (custos de produto e custos de processos). Apenas a dimensão de “entrega” do estudo de Ulaga (2003) é incorporada à dimensão de “valor do serviço”. Essas dimensões são operacionalizadas por uma escala que é testada e validada. Por fim, os autores acrescentam três dimensões contextuais que podem alterar e até mesmo incluir novas dimensões ao valor para o cliente relacional específico: a indústria, a natureza do relacionamento e a categoria do produto. O valor para o cliente relaciona, suas respectivas dimensões centrais e as dimensões contextuais são representados pela figura abaixo:

Figura 8 – Dimensões centrais e dimensões contextuais do valor para o cliente relacional

Fonte: Ulaga, Eggert (2005, p. 90)

O estudo de Ulaga e Eggert (2005) destaca-se pelo grande tamanho da amostra utilizada, cerca de 200 profissionais. Além disso, a principal contribuição desse estudo é a inclusão das dimensões contextuais, assumindo que a percepção do valor para o cliente é contextual. Isto é, os benefícios e sacrifícios para o cliente dependem da indústria (ex. química, financeira), da natureza do relacionamento (ex. colaborativo, transacional) e da categoria do produto. Por último, é mérito do estudo, a inclusão da concorrência na definição de valor para o cliente relacional. Desta forma, a percepção de valor para o cliente na oferta não é o bastante, é necessário que o valor para o cliente entregue pelo fornecedor seja superior ao valor para o cliente entregue pelo principal concorrente.

Ulaga e Eggert (2006) avançam ainda mais na pesquisa sobre o valor para o cliente relacional no contexto de produtos físicos e de compra rotineira, mesmo escopo dos trabalhos anteriores de Ulaga (2003) e Ulaga e Eggert (2005). Neste trabalho, os autores buscam entender os potenciais diferenciais com base na perspectiva de criação de valor que um fornecedor pode ter sobre outro fornecedor. Assim, o conceito de valor para o cliente relacional é definido pelos pesquisadores como:

Trade-off entre benefícios e custos percebidos na oferta central do fornecedor, no processo de terceirização, e no nível da operação do cliente, levando em consideração o relacionamento com o fornecedor alternativo disponível (ULAGA; EGGERT, 2006, p. 128)

Os autores propõem um esquema integrado que combina as duas dimensões fundamentais do valor para o cliente relacional e as três fontes de criação de valor, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 2 – Direcionadores de Valor em Relacionamentos com os Fornecedores-Chave

	Dimensões do Valor para o Cliente Relacional	
Fontes de Criação de Valor	Benefícios	Custos
Oferta Central	Qualidade do Produto Desempenho da Entrega	Custos Diretos
Processo de Terceirização	Suporte de Serviços Interação Pessoal	Custos de Aquisição
Operações do Cliente	<i>Know-how</i> do Fornecedor Tempo de Mercado	Custos de Operação

Fonte: Ulaga, Eggert (2006, p. 122)

As fontes de criação de valor são desenhadas com base na importância das dimensões de valor contidas para que o fornecedor ganhe o status de fornecedores-chave. A oferta central refere-se aos valores que os fornecedores precisam entregar para o cliente para serem considerados como principal fornecedor. Além da oferta central, os fornecedores podem criar valor por meio de processos de terceirização, como por exemplo, a prestação de serviços de suporte, a interação pessoal e a redução dos custos de aquisição. O fornecedor também pode agregar valor ao cliente por meio da fonte de criação de valor relacionada às operações do cliente como: *know-how*, redução do tempo de mercado e decréscimo dos custos de operação. Vale frisar que as conceituações de cada valor realizadas pelos autores são muito semelhantes às descrições do estudo de Ulaga (2003). Como tais definições são detalhadas no início desta seção, não são repetidas neste trecho.

Os autores vão além ao estruturar, validar e mensurar o constructo do valor para o cliente relacional de duas formas: unidimensional e multidimensional. A escala unidimensional é mais genérica e composta por somente quatro perguntas. Já a escala multidimensional se desdobra em todas as dimensões do valor do relacionamento, contendo ao todo trinta e cinco perguntas. As escalas podem ser usadas conforme o objetivo da pesquisa.

Finalmente, Ulaga e Eggert (2006) sugerem com base nos resultados do estudo que o produto principal e o preço estão se tornando diferenciais cada vez menos importantes nos relacionamentos entre clientes e fornecedores. A criação de valor por meio de serviços, acesso ao *know-how*, tempo de mercado e interações pessoais se tornaram importantes para garantir o status de fornecedor principal do cliente. Isso pode ter efeito nos impactos do programa de KAM no valor para o cliente. Programas de KAM centrados em precificação especial e customização de produtos tendem a ter menos impacto para os resultados da empresa do que os programas de KAM que estão baseados em serviços customizados, provisão de serviços especiais, coordenação conjunta do *workflow* e o compartilhamento de informações.

As diferentes pesquisas acerca do valor para o cliente e suas respectivas evoluções são resumidas no quadro a seguir. É possível notar que inicialmente predominam os estudos teóricos que configuram uma fase de conceituação. Depois perdem espaço para estudos empíricos que refletem uma fase de amadurecimento do conceito. São notórias três mudanças no conceito de valor para o cliente. A primeira mudança ocorre com o estudo de Wilson e Jantrania (1993) que incorpora a visão relacional do valor para o cliente, isto é, o valor é percebido ao longo do tempo. A segunda importante mudança

Quadro 3 – Resumo das Principais Pesquisas sobre Valor para o Cliente

Autor	Fundamentação/ Setor	Elementos do Valor para o Cliente	Relacional?	Benefícios?	Sacrifícios?	Concorrência?
Woodruff (1997)	Teórica	Atributos, Consequência e Valor.	Não	Não	Não	Não
Holbrook (1999)	Teórica	Experiência	Não	Não	Não	Não
Wilson; Jantrania (1993)	Teórica	Benefícios para o Cliente (econômico, psicológico e estratégico)	Sim	Sim	Não	Não
Ravald; Grönroos (1996)	Teórica	Valor do episódio (<u>benefícios – sacrifícios</u>) e Valor do relacionamento (<u>benefícios – sacrifícios</u>).	Sim	Sim	Sim	Não
Grönroos (1997)	Teórica	Valor central e Valor adicional	Sim	Não	Não	Não
Gwinnerm, Gremler, Bitner (1998)	Teórica e Empírica Serviços B2C.	Benefícios para o cliente (confiança, social e tratamento especial).	Sim	Sim	Não	Não
Lapierre (2000)	Teórica e Empírica Serviços B2B.	<i>Trade-off</i> entre benefícios e sacrifícios para o cliente	Sim	Sim	Sim	Não
Ulag (2003)	Teórica e Empírica; Produtos B2B.	<i>Trade-off</i> entre benefícios e sacrifícios para o cliente	Sim	Sim	Sim	Não
Ulag; Eggert (2005)	Teórica e Empírica; Produtos B2B.	<i>Trade-off</i> entre benefícios e sacrifícios para o cliente	Sim	Sim	Sim	Sim
Ulag; Eggert (2006)	Teórica e Empírica; Produtos B2B.	<i>Trade-off</i> entre benefícios e sacrifícios para o cliente	Sim	Sim	Sim	Sim
Kotler et al. (2006)	Teórica	<i>Trade-off</i> entre benefícios e sacrifícios para o cliente.	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor.

é o estudo de Lapierre (2000) que incorpora os sacrifícios para o cliente e cria a noção de que o valor para o cliente é um *trade-off* entre benefícios para o cliente e sacrifícios para o cliente. A terceira valiosa alteração é promovida pelo estudo de Ulaga e Eggert (2005) que traz a noção de concorrência, ou seja, o valor para o cliente é relativo ao valor para o cliente do concorrente.

Diante das diversas visões teóricas do valor para o cliente, optou-se neste estudo por uma simplificação da definição de Ulaga e Eggert (2006): o valor para o cliente é o *trade-off* entre os benefícios (“O que recebo”) e os custos (“O que dou”) percebidos pelo cliente em relacionamentos de mercado. Desta forma, incorporam-se os principais aspectos do conceito de valor para o cliente: o *trade-off* percebido pelo cliente (benefícios – custos), o relacionamento e a concorrência.

2.1.2 Valor do Cliente

A mensuração do efeito do desempenho das estratégias e ações de *marketing* nas empresas têm sido intensificada, enquanto as empresas sentem aumentar a pressão para justificar os gastos em *marketing* (RUST *et al.*, 2004; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998).

Rust *et al.* (2004) propõem uma cadeia da produtividade de marketing, conforme mostra a figura a seguir.

Figura 9 – Cadeia de Produtividade do Marketing

Fonte: Rust; Lemon; Zeithaml (2004, p. 77)

Essa cadeia demonstra, de forma detalhada, como ocorre a interligação entre finanças e *marketing*, sendo que a premissa fundamental é de que toda e qualquer ação de *marketing* possui um impacto financeiro na organização que, por sua vez, reflete no valor da firma que é o objetivo-fim (RUST *et al.*, 2004). Isso consolida o papel-chave do acionista frente aos demais *stakeholders* da organização. Destaca-se também a importância dos ativos de *marketing*¹, tais como o valor da marca (*brand equity*) e o valor dos clientes (*customer equity*). Esses ativos de *marketing* refletem no desempenho de mercado da empresa e, por conseguinte no valor para o acionista (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998).

A cadeia de produtividade de *marketing* também pode ser interpretada segundo a ótica de valor. Os fornecedores desenham programas (estratégias e ações), como por exemplo, os programas de *Key Account Management* (KAM), que levam à criação valor para o cliente (impacto no cliente) e que, por sua vez, possibilita a apropriação de valor pelo fornecedor (ativos de *marketing* e posição de *marketing*), gerando valor para o acionista (posição financeira e valor da firma).

O valor do cliente é uma linha de pesquisa recente dentro de *marketing*. A origem do valor do cliente pode ser compreendida a partir de algumas linhas de pesquisa sobrepostas: o

¹ Os autores usam diversas terminologias diferentes para o mesmo conceito. Ativo de *marketing* é equivalente a Ativos Baseados em Mercado.

marketing direto, a qualidade em serviços, o *marketing* de relacionamento e o valor da marca (HOGAN; LEMON; RUST, 2002). O estudo do valor do cliente apresenta dois objetivos bem definidos: a mensuração econômica dos relacionamentos dos clientes e a identificação de estratégias que constroem relacionamentos lucrativos (VILLANUEVA; HANSSENS, 2007).

Rust, Lemon, Zeithaml (2001), ao abordarem o valor do cliente, pautam-se pelo conceito da centralidade do cliente, ou seja, o *marketing* deve subordinar suas ações em busca da maximização do valor do cliente. Para os autores, o valor do cliente possui três condutores principais, conforme apresenta a figura abaixo:

Figura 10 – Definição do Valor do Cliente

Fonte: Rust; Zeithaml; Lemon (2001, p. 64)

O valor do valor (*value equity*) é “[...] a avaliação objetiva feita pelo cliente, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que é dado em troca do que é recebido” (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001, p. 68). São três os condutores do *value equity*: o preço, a qualidade e a conveniência. Já o valor da marca (*brand equity*) pode ser definido como “[...] a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do valor percebido de forma objetiva” (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001, p. 81). Os autores elencam três condutores-chave: a lembrança da marca, as atitudes do cliente frente à marca e as percepções éticas da marca por parte do cliente. Por fim, o valor do relacionamento ou *Relationship Equity* trata da “[...] tendência do cliente em permanecer com a marca, além e acima de suas avaliações objetiva e subjetiva da mesma” (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001, p. 85). São

quatro condutores principais: os programas de lealdade, os programas de tratamento e reconhecimento especial, os programas de construção de comunidades e os programas de construção de conhecimento.

O valor do cliente pode ser operacionalizado por meio da rentabilidade do cliente, ou seja, as receitas do cliente oriundas da venda de produtos e serviços menos os custos ao longo de um período específico (RYALS, 2008a). Segundo a autora, três custos impactam na rentabilidade do cliente. Em primeiro lugar, existe o custo de produtos e serviços vendidos, ou seja, o custo de produção ou fornecimento de um serviço. Depois, há o custo de capital resultante do capital do vendedor investido junto ao comprador. Por fim, o custo de servir que inclui custos relacionados às vendas, ao serviço ao cliente, ao suporte técnico, à administração, à logística, entre outros.

Basicamente existem duas abordagens diferentes para calcular o valor do cliente individual: a abordagem retrospectiva ou *Customer Profitability Analysis* (CPA) e a abordagem prospectiva ou o *Customer Lifetime Value* (CLV) (JACOBS; JOHNSTON; KOTCHETOVA, 2001; PFEIFER; HASKINS; CONROY, 2005).

A *Customer Profitability Analysis* (CPA) ou Análise da Rentabilidade do Cliente é “a diferença entre as receitas auferidas e os custos associados ao relacionamento com o cliente durante um determinado período” (PFEIFER; HASKINS; CONROY, 2005). A abordagem de CPA usa uma perspectiva de rentabilidade retrospectiva ao mensurar custos e receitas por cliente em um período contábil específico do passado e está alicerçada no conceito de rentabilidade sob o prisma da contabilidade (PFEIFER; HASKINS; CONROY, 2005).

Os modelos de CPA já foram aplicados em diferentes indústrias B2B e também em canais intermediários entre vendedores e usuários finais (HOLM; KUMAR; ROHDE, 2012). Esses modelos desempenham importante papel no processo de controle das empresas ao fornecer retorno para os gestores se as estratégias estão sendo alcançadas conforme planejado, se os relacionamentos existentes com os clientes foram rentáveis ou não, e se o aumento da rentabilidade do cliente aumentou o valor para o acionista (JACOBS; JOHNSTON; KOTCHETOVA, 2001).

Já o *Customer Lifetime Value* (CLV) ou Valor Vitalício do Cliente pode ser definido como “o valor presente dos fluxos de caixa futuros atribuídos ao relacionamento com o cliente” (PFEIFER; HASKINS; CONROY, 2005) ou “soma total do valor vitalício do cliente

descontado sobre todos os clientes atuais e potenciais da firma” (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004, p. 110). A abordagem do CLV se utiliza de uma visão prospectiva da rentabilidade do cliente ao prever seu comportamento futuro e descontar os fluxos de caixa ao longo do tempo. Utiliza-se nas teorias financeiras de valor presente e *valuation*.

A maioria dos modelos de CLV foi desenvolvida em contextos de *marketing* direto principalmente em indústrias de consumo (HOLM; KUMAR; ROHDE, 2012). A maior implicação do uso de métricas prospectivas como o CLV é descobrir a probabilidade de influência da função de *marketing* e também da organização como um todo (JACOBS; JOHNSTON; KOTCHETOVA, 2001). O uso da abordagem prospectiva pode criar “[...] uma ‘cultura do planejamento’ dentro do *marketing* que permite uma mudança de foco do passado para o futuro” (JACOBS; JOHNSTON; KOTCHETOVA, 2001, p. 255).

Segundo Holm, Kumar, Rohde (2012) não há abordagem de rentabilidade do cliente que seja universalmente superior. As empresas devem equilibrar a sofisticação das análises conforme a complexidade do cliente no contexto de atuação da empresa. Dessa forma, a empresa pode fazer com que os benefícios do cálculo da rentabilidade (ex. alocação assertiva dos recursos) sejam maiores que os custos (ex. tempo, sistemas de informação). Além disso,

Quadro 4 – Resumo dos tipos de complexidade do cliente

	Complexidades	
	Comportamento do Cliente	Serviço ao Cliente
Definição	“Grau de variação da duração da retenção (duração do relacionamento), frequência e valor das transações (profundidade do relacionamento) e comportamento de compras cruzadas (amplitude do relacionamento) através dos relacionamentos de todos os clientes que a empresa serve” (HOLM; KUMAR; ROHDE, 2012, p. 394)	“Grau de variação de necessidades e exigências que demandam diferentes atividades por uma organização através de funções voltadas para o cliente em termos de número de atividades realizadas bem como o tempo gasto em cada atividade de serviços” (HOLM; KUMAR; ROHDE, 2012, p. 394)
Relação	Quanto maior for a duração, profundidade e amplitude do relacionamento, mais complexo será o comportamento do cliente.	Quanto maior for a variação de necessidades e exigências dos clientes, mais complexo será o serviço ao cliente.
Exemplos	Varejo e Telecomunicações que atendem bases de clientes grandes e complexas.	Fabricantes que operam cadeias de suprimentos totais e que têm grandes equipes de vendas e/ou grandes equipes de serviços técnicos.

Fonte: Adaptado Holm, Kumar, Rohde (2012)

cabe ao gestor de *marketing*, responsável pelo modelo de mensuração da rentabilidade do cliente, estar ciente dos benefícios e limitações de cada uma das análises.

A complexidade do cliente pode se desdobrar em duas: a complexidade do comportamento do cliente e a complexidade do serviço ao cliente, conforme sumarizado no quadro 4 a seguir.

Assim, os autores propõem uma avaliação prévia do ambiente do cliente para definir quais são os modelos de rentabilidade (CLV e/ou CPA) mais úteis para suportar a decisão de alocação de recursos ao longo dos relacionamentos com os clientes. Tal avaliação é resumida pela figura abaixo.

Figura 11 – Modelos sofisticados de mensuração da rentabilidade segundo graus de complexidade do cliente

Fonte: Holm, Kumar, Rohde (2012, p. 395)

Basicamente a empresa pode ter quatro opções de modelo de mensuração da rentabilidade do cliente. A primeira opção ocorre quando a complexidade do serviço ao cliente é alta e a complexidade do comportamento do cliente é baixa. Neste cenário, é mais apropriado lançar mão de um modelo sofisticado de CPA onde a contabilização dos custos associados ao cliente é mais assertiva por meio da técnica de *Activity-Based Costing* (ABC). Esta técnica consegue lidar com variações substantivas dos custos das atividades de serviços que são importantes para o cálculo do custo de servir da rentabilidade do cliente.

A segunda opção surge quando a complexidade do serviço ao cliente é baixa e a complexidade do comportamento do cliente é alta. Nestas condições, é mais indicado o uso de

modelos sofisticados de CLV, pois as diferenças entre os clientes (duração, profundidade e amplitude do relacionamento) não são ignoradas ao calcular a rentabilidade futura de cada cliente por meio de técnicas estatísticas.

A terceira opção se configura quando há simultaneamente alta complexidade do serviço ao cliente e do comportamento do cliente. Neste caso, é recomendável a utilização de modelos integrados que combinem os modelos de CPA e CLV. Vale ressaltar que, segundo os autores do estudo, até o momento não existem modelos que façam a integração.

Por fim, a quarta opção é a mais simples por não demandar nenhum modelo sofisticado de mensuração da rentabilidade do cliente seja este CPA ou CLV. Nesta opção, não existem complexidades do cliente nem do serviço ao cliente e nem do comportamento do cliente.

Em geral, o valor do cliente é calculado segundo suas receitas monetárias presentes e futuras, isto é, o valor direto do cliente. Todavia, se somente o valor direto do cliente for incluído na mensuração, a métrica da rentabilidade do cliente pode estar sendo subestimada (STAHL; MATZLER; HINTERHUBER, 2003). É necessário incluir os valores indiretos do cliente.

Walter, Ritter e Gemünden (2001) realizam um dos estudos pioneiros ao relacionar empiricamente o valor direto e o valor indireto do cliente. Os autores desenvolvem e testam empiricamente um modelo que relaciona as funções do relacionamento dos clientes com a criação de valor no contexto B2B, segundo a perspectiva do fornecedor com base no paradigma funcionalista. Para os autores, as funções do relacionamento com o cliente se referem às atividades desempenhadas e aos recursos utilizados no cliente, ou seja, o que o cliente está contribuindo para o relacionamento e na rede maior. Basicamente existem dois tipos de funções do relacionamento dos clientes com a criação de valor: as funções diretas e as funções indiretas.

As funções diretas são: “[...] as atividades e os recursos da empresa fornecedora e da empresa cliente que podem criar valor para o fornecedor sem estarem dependentes (conectados) a outro relacionamento” (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001, p. 367). Existem três tipos de funções diretas: a função do lucro, a função do volume e a função da salvaguarda. Todas contribuem para a rentabilidade do fornecedor. A figura a seguir resume essa abordagem.

Figura 12 – Funções do Relacionamento com o Cliente

Fonte: Walter; Ritter; Gemünden (2001, p. 369)

A função do lucro é pré-requisito para a sobrevivência do fornecedor no longo prazo e corresponde à rentabilidade do cliente. Todavia o lucro não é alcançado necessariamente em todas as transações. Além disso, a maioria das empresas precisa superar um determinado limiar na utilização das capacidades para conseguir ganhos de escala. Dessa forma, em algumas situações o fornecedor está interessado em vender uma quantidade de produtos e não somente interessado no lucro gerado. Estes casos correspondem à função de volume. O terceiro tipo de função direta é a função de salvaguarda que aprimora a eficiência de custo do fornecedor. Dada as incertezas dos mercados competitivos, a função de salvaguarda é relevante quando alguns relacionamentos funcionam como seguro contra crises ou dificuldades com outros clientes.

As funções indiretas “[...] capturam efeitos conectados no futuro e/ou em outro relacionamento (a rede maior)” (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001, p. 368). Despontam quatro funções indiretas: desenvolvimento de inovação, mercado, informação e acesso. A função de desenvolvimento de inovação corresponde aos produtos e processos que são desenvolvidos em conjunto com o cliente e que podem melhorar o valor das ofertas do fornecedor para esse cliente assim como para outros clientes. A função de mercado, que engloba as referências e/ou recomendações do cliente atual, ajudam o fornecedor a entrar em mercados novos e a estabelecer relacionamentos comerciais. Já a função de informações² é a obtenção de informações relevantes de outros que estão fora da organização. Por fim, a

² O termo original em inglês é “*scout function*”, porém dada a dificuldade em encontrar uma expressão sinônima no português, traduziu-se como função de informação

função de acesso é quando a experiência do cliente em lidar com atores importantes no mercado (ex. autoridades, oficiais, bancos, associações de comércio) pode ajudar consideravelmente o fornecedor a reduzir tempo e dinheiro ao licenciar produtos, negociações, etc.

Stahl, Matzler e Hinterhuber (2003) abordam teoricamente o valor direto e indireto do cliente ao enunciar quatro componentes do CLV conforme mostra a figura a seguir:

Figura 13 – Os quatro componentes do CLV

Fonte: Stahl, Matzler, Hinterhuber (2003, p. 269)

O potencial da base engloba todas as receitas e os custos (aquisição, desenvolvimento e retenção) oriundos do relacionamento do cliente com a empresa, segundo uma duração do relacionamento esperada (STAHL; MATZLER; HINTERHUBER, 2003). Já o potencial de crescimento inclui todas as formas de crescimento do valor do cliente, movendo-o para a próxima fase do ciclo de vida do cliente (STAHL; MATZLER; HINTERHUBER, 2003). Esses dois primeiros potenciais são valores diretos do cliente.

O potencial de *networking*, por sua vez, corresponde a receitas adicionais provenientes das referências e/ou da reputação do cliente. (STAHL; MATZLER; HINTERHUBER, 2003). Por fim, o potencial de aprendizado se refere ao conhecimento criado (ex. condições de mercado, tecnologia, processos de negócios, e tendências futuras) por meio de interações entre o cliente

e a empresa. (STAHL; MATZLER; HINTERHUBER, 2003). Tratam-se dos valores indiretos do cliente.

Após a identificação dos quatro componentes do CLV, os pesquisadores discutem teoricamente os impactos de cada componente no valor para o acionista, segundo a lógica dos ativos baseados no mercado proposta por Srivastava, Shervani e Fahey (1998). Esta lógica sustenta que os ativos, neste caso o *customer equity*, podem aumentar o valor do acionista ao acelerar e/ou aumentar os fluxos de caixa da empresa, ao reduzir a volatilidade e a vulnerabilidade dos fluxos de caixa e, por último, ao aumentar o valor residual da empresa.

Quadro 5 – Os potenciais impactos dos quatro componentes do CLV

	Potencial da Base	Potencial de Crescimento	Potencial do Networking	Potencial do Aprendizado
Aceleração dos fluxos de caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Aceleração e melhoria do desenvolvimento de produtos; - Gestão da cadeia de Suprimentos; - Maior responsividade de mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetração de mercado mais rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de tomada de decisão mais simples e rápido; - Teste de produtos mais rápido; - Adoção de produtos mais rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de produtos mais rápido; - Penetração de mercado mais rápida.
Aumento dos fluxos de caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Maior Volume de Vendas; - Preços maiores; - Menores custos de aquisição, relacionamento e retenção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menores custos de aquisição, relacionamento e retenção; - Maior potencial de ampliação e expansão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Referências; - Boca a boca; - Reputação do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria e inovação de produtos e processos; - Inteligência de mercado permite alocação de recursos eficiente.
Redução da volatilidade e da vulnerabilidade dos fluxos de caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Menores riscos relacionados à: questões macro-ambientais; à indústria; à empresa; ao <i>share of wallet</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venda cruzada não cíclica; - Propagação de risco entre os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lealdade fortalecida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Previsões e planos confiáveis.

Fonte: Adaptado Stahl; Matzler; Hinterhuber (2003)

Os quatro componentes do CLV, combinados com os três potenciais impactos no valor do acionista, resultam no resumo do quadro 5.

Com base no estudo descrito anteriormente, Ryals (2008b) propõe e testa empiricamente três processos para avaliação do valor indireto do cliente, sendo dois processos aplicados aos mercados B2B, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 6 – Métodos de valoração dos benefícios indiretos do cliente aplicado ao B2B

	Processo	Vantagens	Desvantagens
WSS <i>(Weighting and Scoring System)</i>	Identificação de fatores de atratividade, aplicação de pesos de importância, definição de <i>score</i> para cada cliente.	Conceitualmente integro, pode ajudar na identificação de contas-chave.	Gestores tendem a juntar o tamanho financeiro ou a rentabilidade do cliente com o alto valor indireto.
Probabilístico	Mudança na probabilidade do benefício multiplicada pelo valor financeiro do benefício.	Reduz a contagem dupla e o problema do “aconteceria de qualquer forma”; resulta em diferenças substanciais do valor do cliente.	Requer uma série de premissas sobre o timing e a quantidade financeira dos benefícios relacionais.

Fonte: Adaptado Ryals (2008b)

A autora conclui que a mensuração do valor indireto do cliente é não só viável como gerencialmente útil ao proporcionar mudanças na forma como os clientes são gerenciados. Um exemplo é a identificação de contas-chave em programas de KAM.

O presente estudo adotou a perspectiva de valor do cliente (ou valor para o fornecedor) de Walter, Ritter e Gemünden (2001), pois esses autores abordam, de forma abrangente, tanto o valor direto quanto o valor indireto sem vincular a nenhuma métrica específica.

2.2 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Ao longo das últimas décadas, o *marketing* tem se pautado cada vez mais em serviços. É a lógica dominante de serviços (VARGO; LUSCH, 2004), baseada na convergência de diferentes perspectivas teóricas, cujo enfoque não é mais nos recursos tangíveis, no valor inserido ou nas transações, mas nos recursos intangíveis, como as habilidades, as informações

e conhecimentos, a co-criação de valor entre a organização e o cliente e, especialmente, os relacionamentos (VARGO; LUSCH, 2004). Dessa forma, os relacionamentos despontam como importante componente da criação de valor e, por consequência, o *marketing* de relacionamento se tornou uma abordagem de negócios importante para empresas.

Grönroos (2000) estabelece que o *marketing* de relacionamento é: “[...] o processo de identificar e estabelecer, manter, aumentar e, quando necessário, terminar relacionamentos com consumidores e outras partes interessadas, com determinado lucro, para que os objetivos das partes sejam atingidos, sendo que isso é feito através do mútuo estabelecimento e cumprimento de promessas”. Essa definição, baseada nos processos de *marketing*, amplia o escopo para os demais atores da organização e enfatiza o cumprimento de objetivos por ambas as partes envolvidas no relacionamento.

Já para Gummesson (2005), o *marketing* de relacionamento está baseado em três premissas: o relacionamento, a rede e a interação. Assim, *marketing* de relacionamento não faria referência apenas à relação com clientes, mas a um sistema dinâmico, que envolve diversos aspectos interligados, cujas características são os efeitos de longo prazo e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas. Em outras palavras, Gummesson (2005) caracteriza os relacionamentos presentes no *marketing* de relacionamento como do tipo ganha-ganha, de longo prazo e que prevê a criação de valor em conjunto. Novamente, há enfoque na criação de valor entre os participantes do relacionamento, porém por meio de uma relação específica: ganha-ganha.

Por muito tempo o *marketing* de relacionamento foi visto como uma panaceia para os profissionais de *marketing*, um mantra dos círculos de estratégia de negócios (PALMATIER *et al.*, 2006). Alguns pesquisadores são mais contundentes ao afirmar que: “[...] todas as atividades de *marketing* estão direcionadas em torno do estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 34). Todavia, com o tempo, diversos questionamentos sobre sua real contribuição para o resultado da empresa surgiram. Alguns estudiosos sugerem que, em determinadas situações, o *marketing* de relacionamento pode apresentar resultados negativos (GRAYSON; AMBLER, 1999; HIBBARD *et al.*, 2001).

A premissa de longo prazo do *marketing* de relacionamento é constantemente questionada. Para Grayson e Ambler (1999), existe um *dark-side* de relacionamentos longos em serviços de *marketing*, isto é, quanto maior é o tempo de relacionamento, menor é a confiança do cliente em relação ao fornecedor. A perda da confiança ocorre porque o fornecedor perde

objetividade e se parece mais com o cliente. Além disso, as expectativas do cliente são crescentes e o fornecedor tende a ser oportunista. Uma vez que a confiança é abalada, os resultados das iniciativas de *marketing* de relacionamento reduzem.

Outro estudo que critica a premissa de longo prazo conclui que os benefícios de relacionamentos próximos entre clientes e vendedores aumentam os resultados da empresa, porém os retornos são decrescentes ao longo do tempo (HIBBARD *et al.*, 2001). Segundo os pesquisadores, o *marketing* de relacionamento pode ser uma boa estratégia, mas é preciso estar consciente desta limitação. Os gestores devem monitorar constantemente os custos de relacionamento como, por exemplo, os custos econômicos, os custos psicológicos e os custos de oportunidade.

Para dirimir essas dúvidas, Palmatier *et al.* (2006), sintetizaram os principais trabalhos empíricos sobre a efetividade do *marketing* de relacionamento por meio de uma meta-análise e concluem que o impacto positivo do *marketing* de relacionamento sobre o desempenho da empresa é bem suportado. Neste estudo, os autores revelam que relacionamentos fortes parecem ser mais efetivos na construção da lealdade e na melhoria do resultado da empresa vendedora para determinadas circunstâncias: contexto de serviços frente ao contexto de produto, canais frente às trocas diretas, e os mercados empresariais frente aos mercados consumidores. Por fim, os pesquisadores concluem que o *marketing* de relacionamento é mais efetivo quando baseado em relacionamentos pessoais (ex. vendedores dedicados) do que em relacionamentos impessoais (ex. meios eletrônicos, programas de lealdade). Dessa forma, se faz necessário entender como é o *marketing* de relacionamento nos mercados B2B, foco do presente trabalho.

Com base nas características específicas do mercado B2B, é possível avaliar seus impactos no *marketing* de relacionamento das organizações, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 7 – Impacto das Características do Mercado B2B no *Marketing* de Relacionamento

Características	Impacto no <i>Marketing</i> de Relacionamento
Menos compradores, porém de maior porte	A concentração dos resultados é em poucos e grandes clientes, facilitando a alocação de recursos, porém o risco de perda de resultado tende a ser maior.
Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente	Os relacionamentos são cada vez mais um-para-um, ou seja, uma forma extrema de segmentação com o segmento-alvo de tamanho igual a um (ARORA <i>et al.</i> , 2008).
Compra	Existe alta especialização dos compradores, existindo a tendência do

Profissional	desenvolvimento da prática gerencial de <i>Key Supply Management (KSM)</i> , ou seja, um instrumento organizacional que é responsável pela gestão dos relacionamentos com os fornecedores (PARDO <i>et al.</i> , 2011).
Diversas influências na compra	Muitas pessoas influenciam no processo de tomada de decisão das compras organizacionais, isto é, o modelo de decisão de compra é mais complexo com objeto, objetivo, organização e operação distintos.
Vários contatos de vendas	Como diversas pessoas estão envolvidas no processo de vendas, é necessário fazer vários contatos até a conquista dos pedidos.
Concentração geográfica dos compradores	A concentração geográfica dos compradores ajuda a reduzir os custos de vendas. Assim, os custos de servir o cliente por questões geográficas tendem a diminuir.
Compra direta	Em geral os compradores preferem tratar diretamente com os fabricantes, especialmente para produtos complexo ou caros. Isso cria oportunidade de relacionamento entre cliente e fornecedor.

Fonte: Adaptado de Kotler *et al.* (2006)

Dada as especificidades dos mercados B2B, é importante que tanto a empresa vendedora quanto a compradora entendam como as partes se relacionam e conduzem o relacionamento para atingir objetivos. Em geral, seis conectores-chave do relacionamento podem existir entre as empresas envolvidas no relacionamento (CANNON; PERREAULT, 1999):

Quadro 8 – Conectores-chave do Relacionamento

Conector-Chave	Descrição
Troca de informações	Expectativas de compartilhamento aberto e compartilhamento de informação que pode ser útil para ambas as partes.
Elos operacionais	Grau pelo qual os sistemas, procedimentos e rotinas de compra e venda foram implementados para facilitar as operações.
Vínculos legais	Acordos contratuais detalhados e vinculativos que especificam as obrigações e os papéis de ambas as partes na relação.
Adaptações específicas do relacionamento do comprador	Investimentos em adaptações de processos, produtos ou procedimentos específicos realizados pelo comprador para as necessidades ou capacidades do vendedor.
Adaptações específicas do relacionamento do vendedor	Investimentos em adaptações de processos, produtos ou procedimentos específicos realizados pelo vendedor para as necessidades ou capacidades do comprador.
Normas de cooperação	Normas que refletem as expectativas dos dois parceiros de troca sobre como trabalhar em conjunto para alcançar objetivos mútuos e individuais.

Fonte: Adaptado Cannon e Perreault (1999)

A partir desses conectores, é possível delinear oito tipos de relacionamentos comprador-vendedor segundo a perspectiva da empresa compradora conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 9 - Tipo de Relacionamento Comprador-Vendedor

Tipo de Relacionamento	Características
Compra e Venda básica	Rotina de troca relativamente simples com um bom nível de cooperação e de troca de informações.
Compra e venda com poucas informações	Semelhante à compra e venda básica, porém com mais adaptação por parte do vendedor e menor cooperação e troca de informações.
Transação Contratual	A governança contratual predomina nesse tipo de relacionamento frente aos demais tipos de conexões.
Fornecimento para o Cliente	Alto grau de adaptação do vendedor que pode ser resultado da ação de forças competitivas e uso de múltiplos fornecedores ao invés de foco conjunto na cooperação.
Sistemas Cooperativos	O comprador e o fornecedor estão estreitamente integrados no âmbito operacional, porém nenhuma das partes demonstra comprometimento estrutural por meio de conexões legais ou por iniciativas de adaptação.
Colaboração	Relacionamento baseado no alto grau de confiança e comprometimento, podendo ser considerada como uma verdadeira parceria.
Adaptação mútua	Alta adaptação tanto do comprador quanto do fornecedor no nível operacional, porém não há uma forte relação de confiança ou cooperação
O cliente é o rei	A adaptação do vendedor é muito maior que a adaptação do comprador. O vendedor se adapta para atender as necessidades do cliente sem esperar uma alteração substancial da forma como o comprador faz negócios.

Fonte: adaptado Cannon e Perreault (1999)

Essa taxonomia de relacionamento do B2B é valiosa a medida que esclarece alguns pontos importantes do *marketing* de relacionamento. Embora os pesquisadores não tenham elaborado nenhuma hierarquia desses tipos de relacionamentos, é possível traçar um *continuum* segundo a orientação relacional do cliente, ou seja, “desejo do cliente em se envolver em um relacionamento forte com um parceiro atual ou potencial para realizar uma troca específica” (PALMATIER *et al.*, 2008, p. 175). Em um extremo do *continuum* estaria situado o relacionamento de “colaboração” uma vez que apresenta alta confiança e alto comprometimento, elementos importantes do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Em

contrapartida, no extremo do *continuum* estaria o relacionamento “compra e venda com poucas informações” que apresenta pouca cooperação e troca de informações.

Ademais, é comum encontrar nos textos da imprensa especializada em negócios a opinião de que “as empresas precisam administrar relacionamentos próximos e de longo prazo com seus clientes”. Isso reforça a falsa noção de que o *marketing* de relacionamento é uma panaceia no mundo dos negócios. O *marketing* de relacionamento já teve seus resultados comprovados (PALMATIER *et al.*, 2006), porém é importante conhecer suas limitações. As empresas compradoras não necessariamente precisam estabelecer relacionamentos próximos com todos os seus fornecedores (CANNON; PERREAULT, 1999).

A nova conjuntura de negócios das empresas no contexto B2B impulsionou a mudança do papel da força de vendas que se tornou cada vez mais crítico ao implementar a emergente perspectiva de *marketing* de relacionamento (BRADFORD *et al.*, 2010; WEITZ; BRADFORD, 1999) e tratar da crescente importância dos serviços e soluções para o cliente (BRADFORD *et al.*, 2010). Weitz e Bradford (1999) descrevem a evolução do papel de vendas de acordo com as diversas orientações que as organizações adotaram ao longo do tempo, conforme o quadro 10 a seguir.

Nota-se que na era de “Produção”, o papel de vendas é mais operacional e passivo. A área de vendas somente conectava a empresa vendedora e o cliente com o objetivo de vender sem se preocupar com as necessidades do cliente (miopia de *marketing*). Somente tarefas essenciais são executadas como a emissão de pedidos e a entrega de mercadorias. Já na era de “Vendas”, a principal mudança do papel de vendas é a atuação mais ativa uma vez que os vendedores convencem e influenciam o cliente a comprar os seus produtos. Todavia a miopia de *marketing* permanece. Na era de “Marketing”, a área de vendas insere o cliente no seu dia-a-dia, reconhecendo a importância de suas necessidades. É o fim da miopia de *marketing*. Contudo, segue uma perspectiva transacional, ou seja, um horizonte de curto prazo que não considera a continuidade da interação com o cliente. A era “Parceria” incorpora os conceitos de *marketing* de relacionamento ao visar a construção de relacionamentos e se orientar para as necessidades de longo prazo. Vale frisar que o relacionamento não é um fim em si, mas um meio para atingir os objetivos da empresa.

Quadro 10 - Evolução do Papel dos Vendas

Era/ Papel	Produção	Vendas	Marketing	Parceria
Objetivo da força de vendas	Efetivação das Vendas	Efetivação das Vendas	Satisfação das necessidades dos clientes	Construção de relacionamentos
Orientação da força de vendas	Necessidades de curto prazo da empresa vendedora	Necessidades de curto prazo da empresa vendedora	Necessidades de curto prazo do cliente e do comprador	Necessidades de longo prazo do cliente e da empresa vendedora
Tarefas críticas da força de vendas	Emissão de pedidos, entrega de mercadorias	Convencimento dos compradores a comprar o produto	Combinação das ofertas com as necessidades dos compradores	Criação de novas alternativas por meio da combinação das necessidades dos compradores com as capacidades das empresas vendedoras
Atividades dos vendedores	Realizar ligações de vendas e informar aos clientes sobre as ofertas da empresa	Influenciar os clientes por meio de uma abordagem forte de vendas	Influenciar os clientes por meio da prática de uma venda adaptativa	Construir e manter relacionamentos com os clientes, organizar e liderar uma equipe de vendas, gerir conflitos
Papel do Vendedor	Provedor	Persuasor	Solucionador de problemas	Criador de Valor
Foco da gestão de Vendas	Vendedores individuais; Ênfase na alocação dos recursos eficiente e motivação dos vendedores para trabalharem forte	Vendedores individuais; Ênfase na alocação dos recursos eficiente e motivação dos vendedores para trabalharem forte	Vendedores individuais; Ênfase na seleção e treinamento para aumentar a habilidade e motivação dos vendedores para trabalharem de forma mais inteligente	Equipes de vendas e líderes de equipes de vendas; ênfase na seleção e motivação de equipes e no desenvolvimento de liderança e habilidades de gestão de conflitos nos gestores de contas

Fonte: Weitz; Bradford (1999, p. 242)

Para Weitz e Bradford (1999), entre os quatro papéis do vendedor descritos, o mais próximo da conjuntura atual do ambiente de negócios é a parceria. O vendedor com foco na parceria, trabalha com seus clientes e suas empresas para desenvolver soluções que aumentem o lucro de ambas as partes, ou seja, o vendedor se dedica a “aumentar a torta” ao invés de “dividir a torta”. Para que isso aconteça, o vendedor precisa construir confiança e

comprometimento tanto na empresa em que ele trabalha (vendedora) quanto na empresa cliente (compradora).

Ao analisar a era de “Parceria” proposta por Weitz e Bradford (1999), Terho *et al.* (2012) identificam o constructo de valor para o cliente nesta abordagem, porém de uma forma limitada, concentrando-se na construção de relacionamentos e na gestão de conflitos. Para os pesquisadores, havia a necessidade de desenvolver uma abordagem de vendas com ênfase no valor para o cliente que se chama de abordagem de vendas baseada em valor. Essa abordagem é sustentada por três dimensões: o entendimento do negócio do cliente, o desenvolvimento da proposta de valor e a comunicação de valor para o cliente. O vendedor busca entender as necessidades do negócio do cliente para desenvolver uma proposta de valor com evidências quantitativas e, em seguida, convencer o cliente dos impactos positivos em seu negócio. Trata-se de um papel mais estratégico de vendas.

Nesta discussão acerca do papel de vendas, é importante salientar que não existe uma abordagem de vendas única para todos os tipos de clientes e relacionamentos. Por exemplo, a abordagem de vendas baseada em valor depende da intensa troca de informações entre o cliente e o fornecedor. Logo, essa abordagem provavelmente prosperaria em relacionamentos do tipo “colaboração” e fracassaria em relacionamentos do tipo “compra e venda com poucas informações”.

Ao analisar a nova conjuntura de negócios (nova lógica dominante), conclui-se que os papéis mais próximos dessa realidade são as vendas por parceria e as vendas baseadas em valor. As vendas por parceria são atuais, pois enfatizam o desenvolvimento de relacionamentos que são a base para a entrega de soluções para o cliente (TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Já as vendas baseadas em valor também estão alinhadas com a nova conjuntura de negócios, porque se sustentam no valor para o cliente que é a chave para a sobrevivência e crescimento de longo prazo das empresas (WOODRUFF, 1997).

Também é possível avaliar a mudança do papel da força de vendas por meio dos processos de criação e apropriação de valor (BLOCKER *et al.*, 2012). Segundo os autores, a criação de valor pode ser desmembrada em duas etapas: a proposição de valor da empresa e a co-criação de valor. A força de vendas atua ativamente na elaboração da proposta de valor da empresa ao desenvolver conhecimento sobre o valor para o cliente e também ao monitorar, adaptar e antecipar este valor. No que tange à co-criação de valor, a força de vendas participa do diálogo entre a empresa e o cliente por meio dos encontros e processos relacionais. As

consequências para a criação de valor são a experiência e as avaliações do cliente que podem ou não fomentar a lealdade comportamental que impacta o desempenho da empresa. A lealdade comportamental e o desempenho na empresa fazem parte da apropriação de valor que deve ser acompanhada pelo vendedor. Cabe ao vendedor avaliar o equilíbrio entre a criação e a apropriação de valor por meio de indicadores, especialmente pela rentabilidade do cliente, e promover ações corretivas quando julgar necessário (BLOCKER *et al.*, 2012).

O *marketing* de relacionamento aumentou sua relevância para os gestores de mercados B2B, pois com a alta concentração dos resultados em poucos e grandes clientes, juntamente com um processo de compras mais sofisticado, é fundamental desenvolver relacionamentos lucrativos com os clientes. No entanto, existem diferentes tipos de relacionamento, e cada um deles requer diferentes tipos e graus de investimentos, produzindo diferentes tipos de resultados (CANNON; PERREAULT, 1999). Com essas mudanças, o papel de vendas se orienta mais aos relacionamentos e ao valor para o cliente. A figura do vendedor que busca somente vender no curto prazo sem refletir sobre a necessidade do cliente está sendo gradativamente substituída por um vendedor que busca desenvolver relacionamentos para criar valor para o cliente e posteriormente resultar na apropriação de valor pelo fornecedor.

A partir desse novo papel de vendas, os conceitos de *marketing* de relacionamento e os conceitos de planejamento e gestão de vendas se fundem no conceito de *Key Account Management* (KAM) que é descrito na próxima seção do trabalho.

2.3 KEY ACCOUNT MANAGEMENT (KAM)

A maturidade de alguns mercados, a globalização e o poder crescente dos clientes aumentaram a necessidade das empresas em manter e desenvolver seus clientes mais importantes (MCDONALD; WOODBURN, 2011). A maturidade de alguns mercados aumentou a transferência de poder dos fornecedores para os clientes, tornando a competição mais acirrada pela participação de um número reduzido de clientes. Além disso, a globalização concentrou o mercado em poucas empresas realmente globais que solicitam as mesmas ofertas de serviços e produtos em todas as suas unidades no mundo. Por último, os clientes estão cada vez mais seletivos em relação aos seus fornecedores, principalmente no desenvolvimento de produtos e processos. Diante dessas mudanças, ganha importância o

conceito de *Key Account Management* tanto para os acadêmicos quanto para os profissionais de *marketing*.

2.3.1 Origem do KAM

O *Key Account Management* (KAM) pode ser entendido como “[...] o desenvolvimento natural do foco no cliente e do *marketing* de relacionamento em mercados *business-to-business*” (MCDONALD; MILLMAN; ROGERS, 1997, p. 737). Esses autores atribuem o surgimento do KAM a três avanços: o conceito de centro de compras, a abordagem interacionista e o *marketing* de relacionamento.

Segundo Zupancic (2008), o desenvolvimento do KAM na teoria e na prática pode ser resumido na figura a seguir.

Fonte: Zupancic (2008)

O conceito de KAM surgiu no início da década de 70 (fase de gênese) e com o passar dos anos o grau de profissionalização tanto da pesquisa quanto da prática foi aumentando. A ascensão dos programas de KAM nacionais representou o início da fase de profissionalização que prosseguiu na década de 80 com diversos artigos que abordaram questões como descrições de cargos, atividades do programa, utilização do tempo, compensação e

habilidades necessárias. Já na década de 90, se observa a internacionalização e globalização do KAM, marcando a fase que o autor chama de internacionalização. Recentemente, as pesquisas se tornaram mais específicas (fase da especialização) com o surgimento de pesquisas que exploravam o relacionamento entre o fornecedor-chave e a conta-chave, assim como a implementação e a realização dos programas de KAM.

Guesala e Johnston (2010) fazem um amplo levantamento bibliográfico sobre *Key Account Management (KAM)* em publicações acadêmicas e profissionais³ entre 1979 e 2009. Ao todo, 64 artigos acadêmicos e 90 artigos profissionais foram publicados no período de análise. Os tópicos do KAM com maior interesse pelos acadêmicos e profissionais são apresentados no quadro abaixo. Vale salientar que um tópico do KAM pode ter sido abordado por mais de um artigo publicado.

É interessante notar que o foco das pesquisas acadêmicas não reflete necessariamente os interesses dos profissionais. O principal tópico das publicações acadêmicas sobre o KAM é o “Relacionamento com o Cliente” enquanto as publicações voltadas aos profissionais concentram-se no tópico “Organização para o KAM”. Vale salientar que o tópico “Organização para o KAM” é o de maior interesse para as publicações acadêmicas e profissionais. Ademais, o tema do presente trabalho está alinhado tanto com os tópicos “Fatores de sucesso do KAM” e “Relacionamento com o cliente”.

³ Os artigos profissionais são da revista *Velocity* que é publicada pela *Strategic Account Management Association (SAMA)*, entidade formada por profissionais que atuam com KAM.

Quadro 11 - Distribuição de Artigos de Publicações Práticas e Acadêmicas

Tópico	Descrição	Quantidade de Artigos		
		Profissionais	Acadêmicos	Total
Relacionamento com o Cliente	Características dos relacionamentos com as <i>key accounts</i> ; como construir relacionamentos de longo prazo valiosos; comunicação e colaboração com clientes, entre outros.	11	14	25
Razões para adoção do KAM	Motivação dos Fornecedores para adotar (ou não adotar) uma abordagem KAM; benefícios e desafios de programas de KAM.	3	13	16
Organização para o KAM	Organização da força de vendas e de outras unidades da empresa para participar de contas-chave; estrutura hierárquica; comunicação interna; compensação em KAM.	20	12	32
Fatores de Sucesso no KAM	Melhores práticas e determinantes do desempenho em KAM.	12	11	23
Adaptação de abordagens de KAM	Adaptação da proposta de valor para diferentes clientes, desenvolvimento de diferentes abordagens KAM; alocação de recursos entre contas-chave.	17	11	28
Elementos de um Programa de KAM	Definição e elementos da KAM, como os programas KAM diferem de programas regulares com os clientes.	3	9	12
Papéis e características dos <i>Key Account Managers</i>	Papéis, Habilidades, Conhecimentos e Capacidades, os comportamentos e outras características que os <i>Key Account Managers</i> devem ter; como os perfis dos gestores de contas-chave são diferentes dos vendedores tradicionais.	11	9	20
<i>Global Account Management</i>	Desafios e características únicas de gerenciamento de contas globais; estrutura, comunicação, interação, papéis, etc; diferenças entre estratégias de contas "globais" e contas "nacionais"	11	9	20
Seleção de Contas-chave	Seleção das contas-chave; características dos clientes que os tornam candidatos para uma abordagem KAM.	9	9	18
Vendas em equipe	O uso de equipes em KAM, composição de equipes e funções dos membros da equipe; pontos de contato com os clientes.	10	5	15
Total de Artigos		107	102	209

Fonte: Guesalaga e Johnston (2010)

2.3.2 Definições do KAM

Como o conceito de *Key Account Management (KAM)* é recente na prática das empresas e nas pesquisas acadêmicas, não existe um consenso quanto às expressões e às definições.

Primeiramente, é importante notar que existem diversas expressões sobre o mesmo conceito que são utilizadas nas empresas e nas pesquisas, tais como: “*Global Account Management*”, “*National Account Management*”, “*Strategic Account Management*” e “*Key Account Management*”. Todas as expressões podem ser compreendidas dentro de um único conceito: a gestão das contas mais importantes da empresa. Neste caso, para cada expressão há uma forma diferente de caracterizar “a conta mais importante”. Existem caracterizações segundo a abrangência de atuação da conta (global ou nacional) ou conforme a contribuição para a empresa (estratégica ou chave). Logo, por questões de simplificação, ao longo deste trabalho, essas expressões foram entendidas como sinônimas e unificadas em uma única expressão: *Key Account Management (KAM)*. Uma vez unificando as expressões, se faz necessário compreender as diferentes definições do KAM.

Para McDonald, Millman e Rogers (1997, p. 737), *Key Account Management (KAM)* é: “[...] uma abordagem adotada pelas empresas vendedoras que visa a construção de um portfólio de contas-chave leais para oferecer, de forma contínua, um pacote de produtos/serviços adaptado às suas necessidades individuais”. Os autores acrescentam que o sucesso dessa iniciativa depende da importância estratégica do cliente, do grau de receptividade demonstrado pelo cliente para uma abordagem de parceria e das habilidades da empresa fornecedora em atender às necessidades dos clientes. Todas essas características podem ser refletidas nos critérios de seleção das contas-chave.

É interessante notar o alinhamento desta definição do KAM com a abordagem de *marketing* de relacionamento, uma das teorias que sustentam o KAM. Segundo Gummesson (2005), os relacionamentos presentes no *marketing* de relacionamento são do tipo ganha-ganha, de longo prazo e que prevê a criação de valor em conjunto. Embora os autores da definição tenham ressaltado a criação de valor em conjunto e os relacionamentos de longo prazo, não há menção à questão de relacionamentos ganha-ganha.

Para Ojasalo (2001), o KAM é uma abordagem que tende a focar no longo prazo, está associada ao contexto B2B e seu objetivo principal é aumentar a rentabilidade e o valor para o acionista. Por outro lado, essa definição não cita a característica do relacionamento como ganha-ganha nem de criação de valor em conjunto. A principal virtude dessa definição é a menção do valor do acionista, objetivo final das estratégias e ações de *marketing* conforme ilustrado pela cadeia de produtividade de *marketing* anteriormente discutida.

Workman, Homburg e Jensen (2003, p. 7) definem o KAM como “[...] o desempenho de atividades adicionais e/ou designação de pessoas especiais direcionadas para os clientes mais importantes da empresa”. Segundo os autores, duas premissas são fundamentais para que o KAM exista: a identificação pela empresa de que algumas contas são mais importantes do que outras, ou seja, os clientes não são todos iguais e a existência de um tratamento especial (ex. serviços, equipe) para essas contas tidas como mais importantes. Para os pesquisadores, o KAM é uma abordagem para um conjunto de clientes que pode ou não ser formalmente estruturada. Nesta conceituação, existe a alocação de recursos adicionais para essas contas mais importantes, implicando em um custo de servir maior e que tende a reduzir a rentabilidade do cliente. Novamente não há menção à criação de valor em conjunto nem dos relacionamentos ganha-ganha citados por Gummesson (2005) em sua definição de marketing de relacionamento.

Zupancic (2008, p. 323), por sua vez, define o KAM como: “[...] a seleção sistemática, a análise e a gestão dos clientes atuais e potenciais mais importantes de uma empresa. Adicionalmente, inclui a implementação e manutenção sistemática de infraestrutura necessária”. Trata-se de uma definição ampla que enfatiza o processo e as atividades do KAM, porém sem explicitar a característica de longo prazo, a criação de valor em conjunto e o relacionamento ganha-ganha.

A *Strategic Account Management Association* (SAMA), a principal organização de profissionais, define o KAM como: “[...] iniciativa corporativa em organizações complexas e altamente matriciais que foca no desenvolvimento de relacionamentos fortes e mutuamente benéficos com os clientes e parceiros mais importantes da empresa” (SAMA, 2014). Nesta definição, há um direcionamento para qual tipo de organização o conceito é mais aplicado: complexas e altamente matriciais. Também se verifica uma ampliação do conceito não só para cliente, mas também para os parceiros. Por fim, há a ênfase na relação de ganha-ganha, porém sem a menção da criação de valor em conjunto e do horizonte de longo prazo.

As principais definições do *Key Account Management* (KAM) não abordam os principais conceitos de *marketing* de relacionamento. Contudo, no presente estudo, adotou-se a definição de Workman, Homburg e Jensen (2003), pois ela resume, de forma abrangente, os dois conceitos fundamentais do programa de KAM: a escolha dos clientes mais importantes e o tratamento especial. Ojasalo (2001) não menciona nenhum desses conceitos na sua definição. McDonald, Millman e Rogers (1997), por sua vez, não explicitam que as contas-chave são os clientes mais importantes e limitam o tratamento especial somente a produtos e serviços. Já Zupancic (2008) explicita a escolha dos clientes mais importantes, porém não incorpora a noção de tratamento especial. Por fim, a definição da SAMA incorpora o conceito de escolha dos clientes e parceiros mais importantes e reforça a importância dos relacionamentos, mas peca ao não incluir outros tipos de tratamento especial.

Uma vez escolhida a definição de programas de KAM adotada pelo presente estudo, é importante refletir sobre a forma pela qual esse programa é conceituado. Spencer (2004), por exemplo, reconhece a importância da gestão dos clientes mais importantes, mas o autor critica a visão dita como “tradicional” ou mais difundida do KAM. Essas críticas foram baseadas na visão de redes desenvolvida a partir de cinco estudos de casos de diferentes países. As críticas do autor são desmembradas conforme os temas principais (*Key-Account-Management*) no quadro abaixo.

Entre as críticas relacionadas à dimensão “*Key*”, a K1 e K4 merecem comentários adicionais. Abordar o valor originado a partir dos clientes-chave segundo a visão econômica e de curto prazo é limitada (K1). O relacionamento entre o fornecedor e o cliente-chave pode render benefícios não econômicos como, por exemplo, as referências dos clientes atuais para os clientes potenciais em instituições financeiras. Além disso, boa parte dos benefícios repercute no longo prazo como, por exemplo, o desenvolvimento conjunto de novos produtos no setor automotivo. A desconsideração do ônus do relacionamento representa uma visão otimista. Conforme discutido anteriormente, é importante incorporar não só os aspectos positivos do relacionamento como os aspectos negativos.

As duas críticas sobre a dimensão “*Account*” são pertinentes. Enxergar a organização do cliente como coesa (A1) ignora as diferentes perspectivas que existem entre as áreas funcionais (ex. *Marketing*, *Finanças*), e principalmente, entre os diferentes papéis no modelo de decisão de compra do cliente (ex. decisor, comprador). Ademais, assumir que o tamanho é sinônimo de cliente-chave pode ser equivocado. Não necessariamente os grandes clientes são

selecionados para serem clientes-chave. É preciso avaliar outros aspectos do relacionamento como a orientação relacional do cliente.

Já entre as críticas relacionadas à dimensão “*Management*”, vale destacar a M1 e M2. O programa de KAM é influenciado diretamente pela estratégia corporativa. Afinal, “o centro da estratégia é o cliente” (HAX, 2010, p. 10), sendo a seleção de clientes-chave um desdobramento da segmentação de clientes.

Quadro 12 - Críticas à visão tradicional da literatura de KAM

Tema	Crítica
K (<i>Key</i>)	K1: Uma visão de valor estreita e de curto prazo: visão econômica e de curto prazo. O valor é subjetivo. Depende da situação e da estratégia do fornecedor.
	K2: A visão estática do potencial do relacionamento com clientes. O potencial do cliente é visto como dado e pouco se explora a ideia de que o relacionamento pode ser utilizado para aumentar o potencial do cliente.
	K3: Não considera os relacionamentos-chave como meios-fins. Raramente o relacionamento por si só é expresso em termos do valor ao facilitar o acesso a outras relações de interesse para a empresa fornecedora.
	K4: Desconsideração da questão do "ônus do relacionamento". É comum as abordagens que tratam da importância de uma conta-chave para a empresa fornecedora, porém pouco é dito sobre os aspectos "negativos" ou “ônus” do relacionamento com os clientes.
A (<i>Account</i>)	A1: Uma visão simplista da "empresa". Há a tendência de ver a empresa como uma organização coesa, hierarquicamente ligada e controlável.
	A2: O tamanho e a complexidade são sinônimos de características da conta-chave. Tal premissa é questionável assim como sua associação com a questão de valor da conta.
M (<i>Management</i>)	M1: Visão limitada sobre a extensão na qual os relacionamentos-chave estão intimamente entrelaçados com a estratégia da empresa. A estratégia corporativa é vista muitas vezes como uma “esfera acima”. Poucas referências são feitas no sentido de integrar a estratégia do KAM com a estratégia corporativa e vice-versa.
	M2: Uma abordagem isolada das estratégias de KAM. O tema é visto de forma isolada sem conexões com outras áreas da gestão de clientes como segmentação ou gestão de portfolio de clientes.
	M3: Foco na gestão da empresa e não na gestão do relacionamento. Visão limitada da gestão estratégica do relacionamento. Mais ênfase em aspectos transacionais da gestão da troca do que aspectos relacionados à gestão do relacionamento e estratégia do cliente.

Fonte: Spencer (2004)

2.3.3 Dimensões do KAM

Da mesma forma que não existe consenso entre as expressões e definições do KAM, não existe convergência acerca das dimensões do KAM. Nesta seção, quatro principais visões estão resumidas segundo a ordem cronológica: Ojasalo (2001), Workman, Homburg e Jensen (2003), Spencer (2004) e Zupancic (2008).

Ojasalo (2001) identifica, por meio de pesquisa bibliográfica, quatro práticas gerenciais realizadas pelas organizações em dois níveis (da empresa ou individual) e aponta algumas questões a serem tratadas pelas empresas que adotam programas de KAM. Este esquema do KAM é resumido no quadro seguinte.

Quadro 13 - Um esquema para as práticas de KAM nos níveis da empresa e do indivíduo

Elemento do KAM	Nível da Abordagem	
	Nível da Empresa	Nível Individual
Identificação das contas-chave	Quais são os critérios das contas estrategicamente importantes?	Quem possui o poder de continuar ou terminar o relacionamento na organização da conta?
Análise das contas-chave	Qual é o grau de congruência entre a empresa vendedora e a conta-chave?	Quais indivíduos na organização da conta-chave ganham vantagem ou desvantagem pessoal com o relacionamento?
Seleção de estratégias adequadas para as contas-chave	Quais alternativas estratégicas melhor se adequam ao presente e futuro do negócio?	Quais benefícios pessoais de longo prazo poderiam ser fornecidos aos indivíduos-chave na organização da conta?
Desenvolvimento de capacidades no nível operacional	Como os produtos e serviços poderiam ser customizados para a conta-chave?	Quais tipos de estilo de interação social são apreciados pelos indivíduos-chave?

Fonte: Adaptado Ojasalo (2001, p. 210)

Este esquema é processual, isto é, destaca as principais atividades que estão envolvidas na gestão de programas de KAM. A principal contribuição desse esquema é separar as práticas da empresa segundo os níveis da empresa e dos indivíduos que participam do relacionamento entre o cliente e o fornecedor. Assim, os gestores do programa de KAM podem guiar suas decisões segundo o nível da empresa, impactando todos os clientes, participantes ou não do

programa. Já os *Key Account Managers* e seus respectivos gestores podem ser direcionados conforme o nível individual que reflete a díade fornecedor-cliente. Todavia, o esquema proposto não faz menção aos recursos nem as pessoas que conduzem os programas de KAM.

Workman, Homburg e Jensen (2003) elaboram uma conceituação integrativa do KAM com base em uma perspectiva configuracional por meio de pesquisa empírica com 375 empresas americanas e alemãs. Este esquema é baseado em quatro dimensões que estão resumidas na figura a seguir.

Figura 15 - Conceituação do KAM

Fonte: Adaptado Workman, Homburg e Jensen (2003, p. 44)

Segundo os autores, as atividades correspondem ao que é feito pelos atores do KAM para as contas mais importantes. Isso inclui a precificação especial, a customização de produtos e serviços, a provisão de serviços especiais, a coordenação conjunta do *workflow*, o compartilhamento de informações, entre outros. Já os atores (Quem faz isso?) podem ser gerentes ou equipes totalmente ou parcialmente dedicadas às contas-chave que podem ser de diferentes áreas da empresa fornecedora. Os recursos (Com quem isso é feito?), por sua vez,

podem ser de diferentes áreas da organização, tais como: *marketing* e vendas, logística, produção, tecnologia da informação, e finanças e contabilidade. Por fim, a abordagem de formalização (Como isso é formalizado?) espelha até que ponto o tratamento dos clientes mais importantes é governado por regras formais e procedimentos padrões como, por exemplo: o orçamento formal, as ligações formais entre os departamentos, os processos documentados e as guias de como lidar com contas-chave.

A conceituação de Workman, Homburg e Jensen (2003) é a primeira a integrar conceitos que até então eram tratados de forma separada (atividades, atores e recursos). Esse trabalho também é pioneiro ao assumir que podem existir programas de *Key Account Management* que não são formalizados dentro das empresas. No estudo, 46 empresas ou 12% da amostra pesquisada, possuíam tratamento especial para contas-chave sem formalização.

Spencer (2004) propõe uma forma alternativa de caracterizar o KAM e suas atividades conforme as três dimensões do KAM: *Key* (aspectos sobre o valor decorrente dos clientes-chave), *Account* (característica dos clientes que participam do programa) e *Management* (principais atividades relacionadas ao tratamento especial).

A dimensão *Key* é demonstrada detalhadamente pelo quadro abaixo:

Quadro 14 – Características da Dimensão *Key*

Dimensão	Características
K (<i>Key</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • O valor estratégico do relacionamento tem natureza multidimensional, podendo abarcar tecnologia, informação, renome, volume de negócios, rentabilidade, entre outros valores; • Existem três ordens de valor: o valor de recursos multidimensionais detidos por parceiro de relacionamento (1ª ordem), ou seja, o cliente como um recurso; o valor dos recursos gerados por meio da colaboração dentro do relacionamento (2ª ordem), ou seja, o relacionamento como um recurso; e o valor dos recursos de rede, diretos ou indiretos acessado por meio do relacionamento ou valor estratégico da relação no posicionamento da empresa na rede (3ª ordem). Por exemplo, o valor de referência do cliente, isto é, o relacionamento/rede como um recurso; • Valor estratégico de curto, médio e longo prazos do relacionamento da conta-chave; • Há o potencial de desenvolvimento das relações com os clientes estratégicos; • Há dimensões percebidas e subjetivas versus dimensões reais e absolutas dos vários tipos de valor estratégico; • O valor é relativo, pois é percebido e muda ao longo do tempo, devido às mudanças de estratégias (fornecedor e/ou cliente) e/ou do contexto.

Fonte: Spencer (2004, p. 51)

A principal contribuição da dimensão *Key* proposta por Spencer (2004) é a incorporação do valor para o fornecedor na gestão dos clientes-chave. Tal visão é abrangente, pois reconhece que o valor é multidimensional (1^a, 2^a e 3^a ordem), tem horizontes de tempo diferentes (curto, médio e longo prazo) e é dinâmico.

Para Spencer (2004), a dimensão *Account* pode ser descrita segundo o quadro na sequência.

Quadro 15 - Características da Dimensão *Account*

Dimensão	Características
A (<i>Account</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas que são clientes-chave tem tamanho variável, ou seja, algumas grandes e outras nem tão grandes; • Os perfis individuais da empresa cliente podem ser grandes e complexos com múltiplas unidades ou pequenas unidades relativamente simples e únicas; • Variação da dispersão geográfica dos clientes: desde uma unidade central para várias unidades nacionais e internacionais; • Situações diversificadas do centro de compras na base de clientes-chave; • Variedade de situações de centro de compras de uma mesma organização cliente (e correspondentes centros de vendas em toda a empresa vendedora); • Múltiplos centros de compra dentro das unidades da empresa; • Centro de compras único e simples; • Graus diferentes de autonomia dos centros de compras; • Graus diversificados de não unicidade da estratégia e/ou estratégia conflitante dentro e por meio das unidades da empresa vendedora e da empresa compradora; • Graus variados de complexidade de compra (da compra de um simples produto ao sistema de compra) dentro da organização do cliente e da base de clientes-chave; • Graus diferentes de envolvimento da alta administração dentro e através da organização do cliente.

Fonte: Spencer (2004, p. 52)

Nota-se que segundo o autor não se pode traçar um perfil padrão dos clientes-chave. Contudo, a complexidade dos clientes é uma característica comum entre os que participam do programa de KAM. A complexidade pode ser maior ou menor conforme a geografia, o tamanho do cliente e o tipo de modelo de compra.

Por fim, o autor destrincha as principais atividades relacionadas à gestão dos clientes conforme resume o quadro abaixo.

Quadro 16 – Atividades do KAM – Dimensão *Management*

Dimensão	Características
M (<i>Management</i>)	<p>Relação da estratégia do KAM com áreas da estratégia da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho da coerência entre estratégia corporativa e estratégia do KAM; • Vinculação das estratégias de mercado e de clientes à estratégia da conta-chave; • Identificação dos principais clientes da carteira de clientes; • Ajuste em tempo real da estratégia dos principais clientes; • Adaptação das práticas de gestão em função da importância estratégica e do retorno sobre o investimento (vs. proporcionando satisfação total do cliente); <p>Gerenciamento de recursos de fornecedores e clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição da estrutura organizacional conta-chave geral e dos procedimentos para lidar com a base de clientes-chave; • Ajuste das estruturas e dos procedimentos de gestão de clientes-chave ao longo do tempo para atender a mudança de contexto, estratégias e experiências; • Adaptação das estruturas e dos procedimentos para lidar com perfis de clientes específicos (manipulação de heterogeneidade em toda a base de clientes-chave contra uma abordagem de "uma melhor maneira" para todos os clientes-chave); <p>Análise da estrutura e das estratégias de clientes-chave individuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de clientes individuais com perfil organizacional heterogêneo (segmentar o cliente-chave individual); • Gestão da equipe gestora do fornecedor (vendas e outras funções), em contato com os principais clientes; • Gerenciamento de recursos de fornecedores dedicados e não dedicados assim como do pessoal para atender os principais requisitos dos clientes; • Aglutinamento das unidades de fornecedores e funções para fornecer coerência de abordagem para a base de clientes-chave e clientes-chave específicas; <p>Tratamento dos relacionamentos e das redes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratamento do relacionamento para facilitar a troca de recursos (tipos múltiplos) entre fornecedor e cliente-chave; • Tratamento do relacionamento para otimizar os recursos gerados dentro do relacionamento; • Desenvolvimento do relacionamento potencial: identificação, definição da estratégia e gestão; • Gestão dos relacionamentos dos clientes-chave para melhorar a posição na rede (elo entre estratégia corporativa e considerações da gestão estratégica do portfólio de clientes); • Tratamento da rede de relacionamentos (entre vários atores inclusive outros clientes-chave) para consolidar e para otimizar os resultados dos relacionamentos dos clientes-chave (troca, desenvolvimento e posição na rede);

Fonte: Spencer (2004, p. 53–54)

A dimensão de *Management* é ampla sendo dividida em três principais atividades macro: a integração da estratégia corporativa com a estratégia do KAM, o gerenciamento dos recursos tanto do cliente quanto do fornecedor e, por último, o tratamento dos relacionamentos e da rede. Destacam-se duas atividades micro: “a identificação dos principais clientes da carteira de clientes” e “a adaptação das estruturas e dos procedimentos para lidar com clientes de perfis específicos”. A primeira atividade é uma importante decisão do fornecedor que pode ser baseada em diferentes critérios. A seleção de clientes-chave é muitas vezes difícil de reverter, podendo afetar a rentabilidade do fornecedor. Já a segunda atividade é fundamental para o programa de KAM, pois operacionaliza o conceito de customização que em geral é visto como sinônimo deste tipo de programa.

Zupancic (2008), por sua vez, desenvolve um esquema integrado do KAM por meio de pesquisa qualitativa baseada em estudos de caso, *workshops* e entrevistas. O esquema é fundamentado na combinação de cinco dimensões do KAM (estratégia, solução, pessoas, gestão e conhecimento), quatro níveis operacionais (análise, execução, integração e alinhamento) e dois tipos de KAM (Operacional e Corporativo), sendo resumido abaixo.

Figura 16 – Esquema Integrado KAM

Fonte: Adaptado Zupancic (2008)

As cinco dimensões do KAM, levantadas pelo autor foram, são identificadas por meio de revisão da literatura e consistem em fatores que afetam o KAM das empresas. A dimensão da estratégia é o foco estratégico do KAM que está inserido na estratégia corporativa da empresa. Já a dimensão solução engloba produtos e serviços que são ofertados pelo fornecedor como, por exemplo, serviços de suporte, contratos, precificação, entre outros. Já a dimensão de pessoas envolve questões ligadas às habilidades, ao caminho de carreira e à remuneração das pessoas do fornecedor envolvidas no KAM. A dimensão da gestão abarca questões relacionadas à estrutura, aos processos e à coordenação. Por último, a quinta dimensão é chamada de conhecimento⁴ por tratar de conhecimento, de informação e de dados relacionados ao KAM. As cinco dimensões propostas são implementadas por meio de quatro níveis operacionais e por meio de dois tipos de KAM.

Compõem o KAM Operacional, o gestor da conta e sua respectiva equipe, cuja responsabilidade é a “Análise” e “Realização” das cinco dimensões (estratégia, solução, pessoas, gestão e conhecimento). Já o KAM corporativo trata do programa de KAM como um todo, ou seja, o nível organizacional que envolve todos os clientes dentro do programa. A responsabilidade do KAM Corporativo é a “Integração” e o “Alinhamento” das cinco dimensões (estratégia, solução, pessoas, gestão e conhecimento), sendo exercida em geral pelo líder de vendas/KAM ou um gerente de projeto. As atividades de “Integração” enfatizam aspectos dentro do programa de KAM (ex. critérios de seleção dos clientes-chave, treinamento para equipe) enquanto as atividades de “Alinhamento” lidam com aspectos sobre a relação do programa com as demais iniciativas corporativas (ex. influência no portfólio de produtos do fornecedor, formalização do KAM para organização).

O avanço do esquema de KAM proposto por Zupancic (2008) consiste em aprofundar o foco de atuação (nível individual e empresa) e expandir as atividades anteriormente propostas por Ojasalo (2001). Ademais, esse esquema incorpora cinco dimensões (estratégia, solução, pessoas, gestão e conhecimento).

Os esquemas analisados são muito diferentes entre si e podem ser comparados segundo quatro critérios: atividades internas (o que é feito dentro da empresa fornecedora?), atividades externas (o que é feito para empresa cliente?), os atores (quem executa as atividades?) e o nível das atividades (abordagem corporativa e individual) como mostra o quadro a seguir.

⁴ O termo original em inglês é “*screening*”, porém por falta de expressão correspondente no idioma português foi traduzido neste trabalho como “conhecimento”.

Quadro 17 – Comparação entre os esquemas sobre as dimensões do KAM

	Atividades Internas	Atividades Externas	Atores	Nível das Atividades
Ojasalo (2001)	Sim	Não	Não	Sim
Workman, Homburg e Jensen (2003)	Não	Sim	Sim	Não
Spencer (2004)	Sim	Sim	Não	Não
Zupancic (2008)	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Embora o modelo de Zupancic (2008) seja o mais completo que os demais, optou-se no presente estudo pelo modelo de Workman, Homburg e Jensen (2003), pois enfatiza as atividades externas ligadas à solução para o cliente e delimita as áreas envolvidas no programa (atores).

2.3.4 Impactos do KAM

Os impactos do *Key Account Management* (KAM) já foram objeto de diversas pesquisas relacionadas ao tema. Nesta seção, serão detalhados os principais estudos relacionados.

Stevenson (1981) é o primeiro pesquisador a abordar os fatores que levam o sucesso do programa de *Global Account Management*. O estudo é baseado em entrevistas pessoais com 34 executivos de *marketing* de 33 empresas industriais grandes, sendo a maioria composta por empresas que usavam o programa de KAM. Os resultados do estudo indicam que o uso do *marketing* de contas nacionais aumenta a participação nas compras do comprador, aumenta as vendas e os lucros. Além disso, o programa de KAM aprimora a comunicação nas contas nacionais. O estudo também revela poucas citações por parte dos executivos entrevistados sobre outros benefícios, como a melhoria da coordenação interna, a maior aceitação de novos produtos e o possível potencial crescimento.

Segundo Sengupta, Krapfel e Pusateri (1997), o KAM representa um custo de mudança para o cliente e apresenta impacto positivo no desempenho da empresa vendedora tanto nos critérios objetivos (participação da conta, volume e rentabilidade) quanto nos critérios subjetivos (atingimento dos objetivos do cliente e na satisfação).

Montgomery, Yip e Villalonga (1998) concluem, por meio de estudo, que o uso de programas de *Global Account Management* impacta positivamente o desempenho da empresa. Neste caso, o desempenho é especificado em termos da satisfação do cliente, da retenção, das receitas e dos lucros. O estudo é pioneiro na utilização de equações estruturais.

Birkinshaw, Toulan e Arnold (2001), por meio de pesquisa com 106 empresas europeias e americanas, concluem que as empresas utilizam efeitos de GAM para aumentar sua capacidade de processamento de informação em resposta ao poder ao cliente. A eficácia do KAM afeta a rentabilidade geral da empresa no mercado (WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003).

Para Tzempelikos e Gounaris (2013), as empresas não devem avaliar a eficácia do KAM exclusivamente por meio de aspectos econômicos, mas também por meio de aspectos não econômicos. Os autores entendem o KAM como uma orientação da empresa, chamando-a de *Key Account Management Orientation* (KAMO), ou seja, “[...] um sistema de valores que direciona os esforços reais do fornecedor na gestão dos relacionamentos com sucesso de negócios com as contas-chave” (2013, p. 179). A relação entre a KAMO e o desempenho da empresa é mediada pela qualidade do relacionamento, ou seja, o fornecedor somente terá resultado com o KAM quando o seu relacionamento com o cliente estiver acompanhado pela satisfação, confiança e comprometimento. Quanto maior for a qualidade do relacionamento, melhores serão os indicadores de desempenho financeiro (vendas, lucros, participação de mercado e retorno sobre o investimento) e melhores serão os indicadores não financeiros (valor da referência, desenvolvimento de *know-how*, eficiência de processos e comunicação dentro da empresa).

Recentemente Davies e Ryals (2014) aprofundam sobre a eficácia do programa de KAM abordada em estudos anteriores. Os resultados desta pesquisa sugerem que na medida em que as práticas KAM são implementadas dentro da empresa fornecedora, a eficácia do programa de KAM aumenta. Esse incremento é comprovado por meio do aumento de oito métricas: satisfação do cliente, investimentos compartilhados, participação no cliente, receitas dos clientes-chave, margem de lucro, percepção do relacionamento, referências e retenção dos clientes. Em contrapartida, o estudo também mostra um relevante crescimento do custo de servir, apontando em uma redução da eficácia do programa. Esses achados ampliam ainda mais as evidências de que o programa de KAM é benéfico para o fornecedor, porém os gestores do programa precisam estar atentos ao controle de custos de servir.

O estudo também mostra que há um desempenho melhor das métricas orientadas ao cliente (aumento da satisfação dos clientes, melhoria do relacionamento e dos investimentos compartilhados) do que as métricas orientadas ao fornecedor (aumento de receita, margens de lucro ou aumento de eficiência de custos) (DAVIES; RYALS, 2014). Isso pode ser um sinal de um desequilíbrio na relação entre clientes e fornecedores. Especula-se que os fornecedores estão conseguindo criar valor para o cliente por meio do programa de KAM, porém estão com dificuldades em apropriar valor. Em outras palavras, o fornecedor pode não estar obtendo os retornos esperados com os investimentos adicionais do programa, colocando em cheque a sustentabilidade financeira do programa de KAM.

A relação entre as vendas e a rentabilidade do cliente no programa KAM, não é consenso entre os pesquisadores. Piercy e Lane (2006) sustentam dois argumentos sobre o potencial impacto negativo do KAM nas vendas e na rentabilidade do cliente. O primeiro argumento é o desequilíbrio de poder entre comprador e fornecedor. E o segundo é paradoxo entre a atratividade do cliente e a intensidade competitiva. Tais argumentos são reforçados por outros estudos que sugerem que clientes grandes não necessariamente possuem uma alta rentabilidade (NIRAJ; GUPTA; NARASIMHAN, 2001; TRIEST, 2005).

O desequilíbrio de poder entre o comprador e o fornecedor é baseado na premissa de que nos relacionamentos entre as empresas geralmente existe uma empresa que tem mais poder que a outra, criando uma dependência (PIERCY; LANE, 2006). Segundo os pesquisadores, no caso do KAM, o comprador tende a ter mais poder de barganha que o fornecedor, pois é a conta-chave e, por princípio um dos principais clientes do fornecedor. Assim, a conta-chave tende a buscar reduzir o preço praticado pelo fornecedor. Trata-se de uma abordagem de economia de custo adversária, ou seja, onde o foco é a redução de preço do fornecedor.

O paradoxo da atratividade do cliente e a intensidade competitiva é baseado na premissa de que o KAM é implementado nos clientes tidos como mais atrativos para empresa (MCDONALD; MILLMAN; ROGERS, 1997). Sem levar em consideração como a empresa define o critério de atratividade do cliente, as empresas que atuam no mesmo mercado tendem a ter as mesmas contas-chave. Consequentemente, a competição por esses clientes é mais acirrada, baixando os preços praticados (PIERCY; LANE, 2006).

A revisão dos estudos sobre os impactos do programa de KAM proporciona algumas conclusões. A primeira delas é que todos os estudos abordam os impactos do programa de KAM para o fornecedor segundo métricas baseadas na percepção dos atores do programa (ex.

executivos, *Key Account Managers*). Embora esse tipo de abordagem já tenha sido amplamente usado em pesquisas sobre desempenho, é importante que novas pesquisas sobre o impacto do programa de KAM se baseiem em dados financeiros. A segunda conclusão é que a maioria dos estudos se concentra na apropriação de valor pelo fornecedor em detrimento da criação de valor para o cliente. Somente Davies e Ryals (2014) abordaram métricas que refletem a perspectiva do cliente. Isso reforça a importância de novos estudos sobre a criação de valor para o cliente.

2.4 CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE NO KAM

Poucas pesquisas investigam a criação de valor para o cliente no contexto específico dos programas de KAM. Basicamente existem dois tipos de pesquisa sobre esse tema: as teóricas que buscam entender as peculiaridades da criação de valor para o cliente no contexto dos programas de KAM; e as empíricas que se aprofundam em temas específicos. Primeiramente, as pesquisas teóricas são analisadas posteriormente as empíricas.

Alguns estudiosos se dedicam a estudar como acontece a criação de valor em programas de KAM. Pardo *et al.* (2006) afirmam que a visão atual de criação de valor é insuficiente para considerar a perspectiva mútua e as complexidades resultantes. Segundo os autores, na perspectiva tradicional, o fornecedor “cria” características de valor para o cliente (inserido na oferta) que é concretizado pela troca da oferta, resultando na “apropriação” de valor pelo cliente. Assim, os autores propõem uma perspectiva multifacetada que engloba a criação de valor segundo as perspectivas do cliente e do fornecedor. Tal modelo é mostrado na figura 17 abaixo.

A premissa fundamental do modelo é a existência de um relacionamento de benefício mútuo entre ambas as partes. Baseado na lógica de ação dos atores (fornecedor, cliente e díade fornecedor-cliente) e na estrutura do relacionamento social entre os atores envolvidos, três tipos de valor são criados e apropriados nas interações com *Key Account Management* (KAM). O primeiro valor é o valor de troca que é originado pelas atividades do KAM que são realizadas pelo fornecedor e o valor resultante é consumido pelo cliente. Trata-se da visão tradicional de criação de valor. O segundo valor do modelo é o valor proprietário que é criado e apropriado pelo próprio fornecedor. O cliente pode ou não estar ciente de tal valor. O

terceiro valor do modelo é o valor relacional que é criado e apropriado tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor.

Figura 17 – Modelo de Valor para Contas-chave

Fonte: Pardo *et al.* (2006, p. 1366)

Observa-se que esse modelo é incompleto ao considerar que o valor em troca beneficia somente o cliente à custa dos sacrifícios do fornecedor. Por exemplo, ao pagar por um produto ou serviço, o cliente incorre em um sacrifício enquanto o fornecedor ao receber o pagamento está se beneficiando e apropriando valor.

Henneberg *et al.* (2005) avançam no modelo de valor desenvolvido por Pardo *et al.* (2006), conforme mostra a figura abaixo. A premissa de relacionamento de benefício mútuo permaneceu a mesma assim como a lógica inerente ao modelo de lógica de ação dos atores e a estrutura do relacionamento social.

Ao invés de um relacionamento entre o fornecedor e o cliente, o modelo ampliado está baseado em uma relação entre o vendedor e o comprador. Surgem os *Key Relationship Programmes (KRP)* que englobam tanto o *Key Account Management (KAM)*, lado do vende-

dor, quanto o *Key Buying Center (KBC)*, o lado do comprador. A inclusão do *Key Buying Center (KBC)* é um importante avanço do modelo, pois engloba a emergente prática gerencial de *Key Supply Management (KSM)*, um instrumento gerencial implementado pelo cliente, que é responsável pela gestão dos relacionamentos com os fornecedores (PARDO *et al.*, 2011). Além disso, há um desdobramento do valor em troca segundo a visão do comprador e a visão do vendedor.

Figura 18 - Valor Multi-facetado em *Key Relationship Programmes*

Fonte: Hennebrg *et al.* (2005, p. 5)

A partir da visão multifacetada do valor, é possível desenvolver uma matriz que cruza a criação de valor e a apropriação de valor entre o *Key Account Management (KAM)* e o *Key Buying Center (KBC)*, conforme demonstrado na figura seguir. Em suma, existem cinco tipos de dimensões de valor do *Key Relationship Programme (KRP)*.

Figura 19 - Matriz Derivada dos Programas de Relacionamento-chave

Fonte: Henneberg *et al.* (2005, p. 6)

A partir da perspectiva de multinível do valor, é possível inferir diferentes estratégias de valor dos atores envolvidos nos *Key Relationship Programmes* (KPC) (HENNEBERG *et al.*, 2009). Segundo os autores, tanto o vendedor quanto o comprador precisam estar atentos às diferentes características do valor que caracterizam seus relacionamentos. Com o entendimento do foco específico de valor, que está inserido no relacionamento, o vendedor ou o comprador consegue aperfeiçoar a alocação de atividades, processos e recursos que estão relacionados a esse foco. Assim, Henneberg *et al.* (2009) identificam três estratégias diferentes de valor dos *Key Relationship Programmes* (KRP), detalhados no quadro 18 a seguir.

Observa-se que cada estratégia de valor pode ser mais ou menos eficiente de acordo com o tipo de relacionamento existente. A estratégia de valor interno e de valor em troca são mais aderentes aos relacionamentos com baixa orientação relacional (ex. compra e venda básica,

compra e venda com poucas informações). Em contrapartida, a estratégia de valor relacional é mais apropriada em relacionamento como “colaboração” e “adaptação mútua”.

Quadro 18 – Estratégias de Valor associadas aos *Key Relationship Programmes*

Estratégia de Valor	Dimensão de Valor	Descrição	Exemplos
Estratégia de Valor Interno	Valor Proprietário	Fornecedor e/ou o cliente criam estruturas de relacionamento-chave por razões de eficiência interna e eficácia.	Centralização da gestão de categorias de varejistas como a Tesco e Sainsbury's num <i>Key Supplier Programmes</i> para otimizar o processo e a interface com os fornecedores.
Estratégia de Valor de Troca	Valor de Troca	Entrega de valor para o parceiro para atingir certas características de troca que sejam lucrativas para a empresa vendedora. Não necessariamente existem a confiança, o comprometimento e a interdependência entre as partes.	Fabricantes (ex. Unilever, P&G) ao agrupar suas equipes de vendas regionais, nacionais e internacionais entregam valor superior aos seus varejistas-chave.
Estratégia de Valor Relacional	Valor Relacional	O valor não pode ser gerido ou criado isoladamente pelos parceiros da troca. Está intrinsicamente relacionado a atividades cooperativas e colaborativas e pelo comprometimento entre as duas partes.	Rede de compartilhamento de conhecimento que a Toyota criou com seus principais fornecedores. O valor criado na rede era “consumido” pelos integrantes da rede e não por players individuais.

Fonte: Adaptado Henneberg (2005)

Conclui-se que o valor em programas de KAM pode assumir diversas facetas (proprietário, troca e relacional) e influencia na adoção de estratégias de valor (valor interno, valor de troca e valor relacional). Ao avaliar esses conceitos segundo a ótica do cliente-chave, o conceito de valor de troca é muito similar ao conceito de valor para o cliente, pois em ambos os casos o relacionamento não está presente necessariamente. Já o valor relacional é muito similar ao valor para o cliente relacional onde o valor para o cliente é criado a partir de um relacionamento. Dado que o programa de KAM é um desdobramento do *marketing* de relacionamento no contexto B2B, acredita-se que sua ênfase seja maior no valor relacional (estratégia de valor relacional) do que no valor interno (estratégia de valor interno) e valor de troca (estratégia de valor de troca).

Uma série de pesquisas buscou entender empiricamente a criação de valor para o cliente. Gosselin e Bauwen (2006) são pioneiros ao concluir por meio de uma pesquisa *survey* na Bélgica que: “a compreensão de como criar e manter o valor do cliente com clientes importantes é essencial para a construção de uma vantagem competitiva (sustentável),

levando a geração de lucro econômico” (p. 383). Ou seja, a criação de valor para o cliente é fundamental para a apropriação de valor pelo fornecedor em programas de KAM. Para esses pesquisadores a criação de valor para o cliente é influenciada pela escolha dos clientes-chave e pela proatividade do fornecedor. A escolha dos clientes-chave deve ser criteriosa com base no alinhamento com o cliente, ou seja, combinação entre a disposição de relacionamento tanto do fornecedor quanto do cliente. Caso não haja alta disposição ao relacionamento entre as duas partes, o programa não prosperará. Por fim, o estudo reforça a importância de o fornecedor ser proativo na criação de valor para o cliente.

Ivens e Pardo (2007) aprofundam sobre a criação de valor para o cliente ao estudar os comportamentos relacionais adotados pelo fornecedor segundo a perspectiva do cliente. A primeira conclusão é que ao enfatizar comportamentos de criação de valor para o cliente-chave, o fornecedor aumenta o comprometimento dos clientes-chave, porém não altera a satisfação e a confiança do cliente-chave em comparação aos clientes não chave. Para os autores, uma possível explicação para essa constatação é que a introdução do programa de KAM pode aumentar as expectativas do cliente, tornando similar a diferença de percepção entre os clientes-chave e os demais clientes. Outra interessante conclusão do estudo é que os fornecedores tendem a enfatizar mais em comportamento para criação de valor para o cliente do que comportamentos para a apropriação de valor pelo fornecedor. Isso pode explicar em partes o desequilíbrio entre o valor para o cliente e o valor para o fornecedor observado por Davies e Ryals (2014).

Para verificar os constantes questionamentos se o programa de KAM gera ou não resultados financeiros para o fornecedor, Ryals e Holt (2007) pesquisam sobre as dificuldades do fornecedor em capturar valor dos clientes. Três conclusões do estudo são interessantes para entendimento melhor da criação de valor para o cliente em programas de KAM.

A primeira conclusão é que fornecedores que possuem programas de KAM são capazes de capturar valor financeiro no longo prazo de seus relacionamentos KAM (de colaboração e mutuamente benéficos) (RYALS; HOLT, 2007, p. 416). Isso reduz a força das críticas sobre a efetividade do programa de KAM na geração de valor. Os resultados financeiros do fornecedor são obtidos a partir da compreensão do valor para o cliente que suporta a retenção de clientes. A pesquisa identifica alguns benefícios para o cliente em programas de KAM que foram chamados de 5Cs como mostra o quadro a seguir.

Quadro 19 – 5Cs os benefícios do *Key Account Management* (KAM) para o cliente

Benefícios Diretos para o Cliente	Descrição
Customização	Atendimento ou antecipação das necessidades dos clientes com produtos ou serviços diferenciados.
Consultoria	Assessoria aos clientes sobre, por exemplo, os custos totais de propriedade, cadeia de suprimentos, oportunidades de mercado. Requer habilidades adicionais no <i>Key Account Manager</i> ou equipe. Pode exigir <i>Key Account Manager</i> ou equipes dedicadas.
Gestão da Complexidade	Gerir um complexo relacionamento de uma forma transparente para o cliente. Podem incluir a gestão da cadeia de suprimentos; lidar rapidamente com questões complexas, muitas vezes que extrapolam o limite dos países.
Consistência	Harmonização de produtos, preços, processos em várias geografias ou divisões de clientes.
Continuidade e Confiança	Relacionamentos de longo prazo com as pessoas, também a continuidade do serviço e a disponibilidade do produto. O cliente se sente seguro no relacionamento. A confiança implica na abertura e, muitas vezes, no compartilhamento de informações e a avaliação de desempenho compartilhada. Possivelmente, existem menos lances; possivelmente, há o compartilhamento do risco-recompensa.

Fonte: Ryals e Holt (2007, p. 410)

A criação de valor para o cliente promove a apropriação de valor pelo fornecedor no longo prazo, mas alguns relacionamentos com o cliente não são lucrativos. Clientes-chave que tem bastante poder usam seu poder para tentar extrair mais valor de seus fornecedores, pressionando-os a reduzir os preços e a aumentar os níveis de serviço, muitas vezes simultaneamente (RYALS; HOLT, 2007, p. 416). A principal fonte de poder dos clientes é que suas informações são melhores que as do fornecedor. Logo, os fornecedores precisam estar atentos ao poder do cliente no momento da seleção dos clientes-chave e também precisam mensurar a rentabilidade do cliente.

Outro importante estudo, conclui que a criação de valor para o cliente em programas de KAM aumenta os resultados de vendas da empresa (SULLIVAN; PETERSON; KRISHNAN, 2012). A partir disso, desdobram-se algumas implicações gerenciais. É vital que o fornecedor operacionalize a competência de criação de valor para o cliente por meio de uma proposta de valor atraente para o cliente. Também é crítico distinguir os clientes que querem uma interface transacional dos que querem uma interface relacional com o fornecedor. Por último, um relacionamento bem administrado pode moldar as percepções do cliente, movendo

progressivamente um fornecedor de *commodity* para ser um *trusted advisor*, isto é, um fornecedor que é envolvido em questões estratégicas do negócio do cliente.

Dado que a gestão do relacionamento influencia a percepção dos clientes, um estudo exploratório avalia as percepções de 52 clientes-chave sobre os relacionamentos com os fornecedores segundo sete constructos relacionais (comprometimento, confiança, adaptação, orientação para o cliente, comunicação, parceria e valor) que impactam no desempenho do relacionamento (classificação do relacionamento, intenção futura de negócios e comportamento de referência de negócios). As principais percepções positivas (benefícios para o cliente) e negativas (sacrifícios para o cliente) são resumidas pelo quadro a seguir.

As percepções do cliente podem assumir diversas formas, mas algumas delas merecem ser mais debatidas por causa da sua relevância: o comprometimento (proatividade/reactividade, e envolvimento da alta administração), a confiança (entrega ou não conforme o prometido, e o oportunismo), a adaptação (soluções ou não customizadas), a orientação ao cliente (alinhamento com as metas organizacionais, e orientação a vendas), a comunicação (compartilhamento de conteúdo robusto), a parceria (relacionamento com o funcionário responsável pelo cliente) e o valor (custos). Essas percepções estão em negrito no quadro.

Dentro do comprometimento, o fornecedor pode assumir duas posturas distintas: a proativa e reativa. Como os clientes-chave representam uma parcela significativa dos negócios do fornecedor, eles esperam que o fornecedor aprenda e antecipe suas necessidades (proatividade). Algumas vezes o fornecedor é visto como visionário pelo cliente (FRIEND; JOHNSON, 2013). A proatividade das atividades do programa de KAM está diretamente relacionada à efetividade deste programa corporativo (WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003).

Outra dimensão que afeta o comprometimento é a alta administração, um ator fundamental em programas de KAM, cuja participação está diretamente relacionada à efetividade desta iniciativa corporativa (WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003). Se por um lado, o envolvimento da alta administração indica para o cliente que o fornecedor entende suas necessidades e está investindo no relacionamento; por outro lado, o não envolvimento da alta administração pode ser interpretado como um desinteresse do fornecedor em relação ao cliente-chave (FRIEND; JOHNSON, 2013).

Quadro 20 – Direcionadores da avaliação dos clientes-chave sobre o relacionamento

Constructo Relacional	Dimensões Positivas	Dimensões Negativas
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grau de responsividade • Proatividade • Envolvimento da alta administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Reatividade • Falta de envolvimento da alta administração • Apatia/não responsividade aos interesses do cliente • Não alocação de recursos dedicados
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega conforme prometido • Reputação positiva da marca • Honestidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunismo • Desonestidade • Não entregar conforme prometido
Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade do fornecedor • Soluções customizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexibilidade do fornecedor • Soluções não customizadas
Orientação ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento diferenciado • Alinhamento com as metas organizacionais • Facilidade em fazer negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em fazer negócios • Orientação a Vendas • Atitude de arrogância
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Formalidade da comunicação • Frequência da comunicação • Compartilhamento de conteúdo robusto 	<ul style="list-style-type: none"> • Modo de comunicação inapropriado • Comunicação pouco frequente • Falta de <i>benchmarking</i>
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento próximo • Relacionamento forte com o funcionário responsável pelo cliente • Duração longa do relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento fraco com o responsável pelo cliente • Colaboração <i>arm's length</i> (evita intimidade ou contato próximo)
Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência de custos • Provê reduções de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiência de custos • Não provê reduções de custos

Fonte: Friend e Johnson (2013, p. 2–3)

A confiança é um dos principais pré-requisitos para o relacionamento entre cliente e fornecedor (MORGAN; HUNT, 1994) e é considerada como um benefício para o cliente em programas de KAM (RYALS; HOLT, 2007). Quando o fornecedor entrega conforme o prometido, isso ajuda na construção de sua credibilidade e, conseqüentemente, incrementa a confiança. Porém, a não entrega do que foi prometido inicialmente pode ter o efeito contrário,

reduzindo a confiança (FRIEND; JOHNSON, 2013). Outra dimensão que impacta negativamente na confiança, é o oportunismo do fornecedor que é caracterizado pela: “[...] omissão de informação relevante, incluindo instâncias onde o fornecedor não explica adequadamente provisões contratuais ou impõe sobretaxas consideradas desnecessárias” (FRIEND; JOHNSON, 2013, p. 8).

A adaptação do fornecedor (ou as adaptações específicas do relacionamento do fornecedor) corresponde aos investimentos em adaptações de processos, produtos ou procedimentos específicos realizados pelo vendedor para as necessidades ou capacidades do comprador (CANNON; PERREAULT, 1999). O cliente percebe, de forma positiva, o desenvolvimento de soluções customizadas (FRIEND; JOHNSON, 2013; LAPIERRE, 2000; RYALS; HOLT, 2007), mas quando não há customização por parte do fornecedor, o cliente questiona o valor entregue, considerando a solução aquém do desejado (FRIEND; JOHNSON, 2013).

A orientação ao cliente é um importante constructo relacional que influencia a percepção do cliente. O alinhamento do fornecedor com os objetivos do cliente impacta positivamente a percepção do cliente, demonstrando que o fornecedor está em sintonia e também está integrado ao cliente-chave (FRIEND; JOHNSON, 2013). Por outro lado, a falta de orientação ao cliente ocorre quando o fornecedor assume uma orientação de vendas, ou seja, um foco transacional, tornando a percepção do cliente como negativa.

Uma das dimensões de comunicação que vale destacar é o compartilhamento de conteúdo robusto. Os clientes apreciam quando o fornecedor provê informação pertinente para suas operações que ajudam a encontrar pontos de melhoria (FRIEND; JOHNSON, 2013). Essa dimensão não é nova. É considerada como benefício para o cliente por outros pesquisadores por meio de outras expressões: *know-how* do fornecedor (ULAGA; EGGERT, 2006; ULAGA, 2003), *know-how* (ULAGA; EGGERT, 2005) e consultoria (RYALS; HOLT, 2007).

No que tange à percepção de parceria pelo cliente, destaca-se o relacionamento com o funcionário do fornecedor que é responsável pelo cliente. Em geral, esse funcionário é o *Key Account Manager*, a “face” da organização para o cliente. Essa posição deve ser ocupada por um profissional amigável e competente, resultando em uma percepção positiva pelo cliente (FRIEND; JOHNSON, 2013). Em contrapartida, quando o relacionamento do cliente com o *Key Account Manager* é ruim, dificilmente o cliente perceberá valor no relacionamento com o

fornecedor. Além disso, a alta rotatividade do *Key Account Manager* reduz consideravelmente a percepção de parceria pelo cliente.

Por último, o constructo valor, formado pelos custos incorridos pelo cliente (ex. diretos, aquisição), pode influenciar, positivamente e negativamente, a percepção do cliente. O fornecedor é valorizado pelo cliente quando traz constantemente eficiências e reduções de custos para o cliente. Todavia, quando a redução de custos não acontece, o cliente tem uma percepção negativa do fornecedor. Isso ocorre porque a redução de custo é tida como uma obrigação por parte do fornecedor responsável pelo programa de KAM (FRIEND; JOHNSON, 2013).

Em suma, os estudos empíricos relacionam a criação de valor para o cliente com a apropriação de valor pelo fornecedor. A criação de valor para o cliente é analisada segundo os aspectos do planejamento (análise do valor para o cliente, segmentação), os resultados do programa de KAM (retenção e vendas) e as descrições dos benefícios e sacrifícios para o cliente (valor para o cliente). São visões específicas e parciais sobre a criação de valor para o cliente em programas de KAM. Logo, é importante analisar empiricamente e sistematicamente como é a implementação da criação de valor para o cliente em programas de KAM, identificando as principais etapas e fatores críticos.

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta última seção deste capítulo, as considerações sobre a fundamentação teórica são feitas e o pesquisador escolhe as principais linhas teóricas a serem utilizadas no presente estudo para atingir os objetivos previamente propostos.

A contribuição de *marketing* para organização obedece a seguinte lógica: as estratégias e ações de *marketing* criam valor para o cliente que possibilita a apropriação de valor pelo fornecedor que resulta posteriormente na geração de valor para o acionista. Dessa forma, é crucial que as empresas compreendam o valor para o cliente e o valor para o fornecedor.

O valor para o cliente pode ser entendido como o *trade-off* entre os benefícios (“O que recebo”) e os custos (“O que dou”) percebidos pelo cliente em relacionamentos de mercado (ULAGA; EGGERT, 2006). Dessa forma, o valor para o cliente é individual, pois está condicionado à percepção de uma pessoa; é contextual, pois oscila conforme o contexto em

que está inserido (indústria, categoria de produto e natureza do relacionamento); e é relacional, pois ocorre ao longo do tempo por meio de relacionamentos. Embora alguns estudos tentem padronizar os benefícios para o cliente, essa tarefa é muito difícil, pois eles variam conforme o contexto. No que se refere a sacrifícios para o cliente, o custo direto (ou preço do fornecedor) é um sacrifício que está presente em todos os relacionamentos entre cliente e fornecedor.

O valor do cliente (ou valor para o fornecedor) corresponde às atividades e recursos oriundos do relacionamento com o cliente que geram valor para o fornecedor (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001). Existem dois tipos de valor para o fornecedor: o valor direto, relacionado à díade fornecedor-cliente (ex. rentabilidade, volume) e o valor indireto, relacionado à rede de relacionamentos (ex. desenvolvimento de inovação, desenvolvimento de *know-how*). A melhor forma de mensurar o valor direto é por meio da métrica de rentabilidade do cliente que pode ser calculada de diversas formas. Já a mensuração do valor indireto é útil, mas muito pouco desenvolvida.

Uma das formas do fornecedor aumentar seu desempenho organizacional é por meio da implementação do *marketing* de relacionamento que visa desenvolver relacionamentos do tipo ganha-ganha, de longo prazo e que prevê a criação de valor em conjunto (GUMMESSON, 2005). A eficácia do *marketing* de relacionamento é comprovada por diversos estudos, mas é preciso reconhecer suas limitações como, por exemplo, os aspectos negativos do relacionamento. Uma limitação é o *dark side* de relacionamentos longos onde o resultado dessa abordagem organizacional reduz com o passar do tempo, podendo tornar o *marketing* de relacionamento inviável.

A obtenção dos melhores resultados com o *marketing* de relacionamento no contexto *Business-to-Business* (B2B) está associada a dois aspectos: os tipos de relacionamentos e o papel de vendas. Saber identificar os diferentes tipos de relacionamento com o cliente é crucial, pois cada um deles produz resultados diferentes (CANNON; PERREAULT, 1999). O fornecedor não pode ser ingênuo a ponto de buscar desenvolver relacionamentos próximos e de longo prazo com todos seus clientes. Além disso, o papel de vendas está mudando nas organizações. Mais e mais desponta uma área de vendas comprometida com o desenvolvimento de relacionamentos com o cliente (abordagem de vendas baseada em parceria) e com a criação de valor para o cliente (abordagem de vendas baseada em valor).

Todavia, a nova conjuntura de negócios é um desafio para colocar em prática o *marketing* de relacionamento. A maturidade de alguns mercados, a globalização e o poder de barganha crescente dos clientes dificultam a apropriação de valor pelas empresas do mercado B2B. Assim, as empresas têm buscado uma orientação voltada ao valor para o cliente e aos serviços/soluções, assim como, têm procurado alavancar o conhecimento do cliente (WIERSEMA, 2013). Neste contexto, despontam os programas de *Key Account Management* (KAM), ou seja, “[...] o desempenho de atividades adicionais e/ou designação de pessoas especiais direcionadas para os clientes mais importantes da empresa” (WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003, p. 7). Esses programas possuem atividades, recursos e atores que estão relacionados à estratégia, à solução, às pessoas, à gestão e ao conhecimento.

O impacto positivo do programa de KAM já foi comprovado por meio de diferentes pesquisas. Vale destacar que este tipo de programa aumenta a rentabilidade da empresa, a retenção de cliente e as receitas dos clientes, porém também é acompanhado pelo incremento dos custos de servir (DAVIES; RYALS, 2014). Vale ressaltar que nenhum estudo, pelo conhecimento do autor, usa dados financeiros primários para comprovar essa eficácia. Ademais, poucos estudos abordaram o impacto do programa segundo a ótica de criação de valor para o cliente.

A criação de valor em programa de KAM é pautada por três tipos de valores: o valor proprietário, o valor em troca e o valor relacional que se desdobram em respectivas estratégias. Embora o programa de KAM possa lidar com todos os tipos de valor, é notória sua ênfase no valor relacional, ou seja, o valor obtido por meio do relacionamento entre o fornecedor e o cliente. Logo, esse tipo de valor terá mais ênfase na fase de campo do presente estudo.

Para entender como é a criação de valor para o cliente em programas de KAM, a parte empírica do estudo leva em consideração os seguintes conhecimentos existentes sobre o tema:

- O programa de KAM pode criar valor para o cliente, quando os benefícios para o cliente aumentam e/ou os sacrifícios para o cliente reduzem, como também destruir valor para o cliente, quando os benefícios para o cliente reduzem e/ou os sacrifícios para o cliente aumentam.
- O programa de KAM pode entregar diversos benefícios para o cliente como, por exemplo, os 5Cs: a customização, a consultoria, a gestão da complexidade, a consistência e a continuidade/confiança;

- A destruição de valor para o cliente em programas de KAM pode ocorrer por causa do *dark-side* de relacionamentos longos;
- A criação de valor para o cliente é influenciada pelo processo de seleção dos clientes-chave, sendo crítico distinguir entre os clientes relacionais e os transacionais;
- O programa de KAM aumenta a expectativa do cliente, dificultando a criação de valor para o cliente;
- Os clientes-chave podem usar seu poder para tentar extrair mais valor de seus fornecedores, pressionando-os a reduzir os preços e a aumentar os níveis de serviço.

3 MÉTODO

O objetivo da pesquisa direciona a escolha do tipo de pesquisa a ser adotado. Em geral, as pesquisas podem ser classificadas em três tipos: descritiva, causal e exploratória.

A pesquisa descritiva busca descrever características e apresentar, de forma precisa, as características de uma situação, busca também constatar a frequência das ocorrências e formular modelos (SELLTIZ *et al.*, 1975). Nesta pesquisa é frequente o uso de hipóteses especulativas, mas sem relação de causalidade (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Segundo Mattar (1996), os objetivos mais comuns associados à este tipo de pesquisa são a descrição das características de grupos, a estimação da proporção de elementos numa população específica que tenha determinadas características ou comportamentos e a verificação da existência de relação entre variáveis.

A pesquisa causal visa verificar uma hipótese anteriormente formulada e obter relações de causa e efeito (MATTAR, 1996; SELLTIZ *et al.*, 1975). Para reconhecer a relação de causalidade, é preciso ter “[...] provas razoáveis de que uma variável precede a outra e de que não existem outros fatores causais que possam ser responsáveis por essa relação” (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 96). Dessa forma, segundo o autor, é necessário ter conhecimento prévio aprofundado sobre o fenômeno estudado para formular hipóteses mais específicas.

A pesquisa exploratória busca uma maior compreensão de um problema ou a familiarização com um novo fenômeno (MATTAR, 1996; SELLTIZ *et al.*, 1975). Pode ser usada também de forma complementar às pesquisas descritiva e causal como, por exemplo, apoio no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido, ajuda no desenvolvimento ou na criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal e auxilia na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa (MATTAR, 1996). Em geral, a pesquisa exploratória demanda pouco conhecimento prévio daquilo que se espera conseguir e caracteriza-se pela ausência de hipóteses ou hipóteses pouco definidas (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

O presente estudo é uma pesquisa exploratória, pois busca-se a maior compreensão do fenômeno que é a criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM), sem nenhuma condição ou perspectiva *a priori* a ser verificada. Apesar de existirem diversos estudos sobre criação de valor para o cliente no mercado B2B, os estudos que tratam

do contexto específico de *Key Account Management* (KAM) são escassos, isto é, existe pouco conhecimento formalizado sobre o tema.

Em geral, as pesquisas exploratórias apresentam aspectos qualitativos, ou seja, “[...] aspectos que envolvem a aplicação de métodos amplos e versáteis para estudos de processos e significados que não podem ser examinados experimentalmente ou mensurados” (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 8). Logo, **o presente estudo é uma pesquisa qualitativa** que é definida por Denzin e Lincoln (2000, p. 2) como:

A pesquisa qualitativa possui um foco multi método, envolvendo uma abordagem interpretativa naturalista... Isto significa que os pesquisadores qualitativos estudam os fenômenos em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar fenômenos em termos dos significados que as pessoas trazem para eles.

Em outras palavras, a pesquisa qualitativa é uma atividade que situa o observado em “seu mundo”, sendo que o papel do pesquisador é desvendar esse “mundo” ao explorar os sentidos e significados inerentes. Esse tipo de pesquisa é detalhado e contextual, como afirma Richardson (1999, p. 90), “[...] a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados [...]”.

O uso da pesquisa qualitativa no contexto B2B é recente, mas se observa um aumento do uso deste tipo de pesquisa. Griffin (2012, p. 660), descreve essa pesquisa no contexto B2B da seguinte forma:

A pesquisa qualitativa ocorre em e entre organizações e investiga processos complexos que ocorrem dentro e através dessas organizações no seu todo. Ela produz descrições densas e modelos complexos de processos e relações organizacionais, bem como a forma como os indivíduos participam neles.

O entendimento da criação de valor para o cliente em programas de KAM necessita de um tipo de pesquisa que lide com a complexidade desse fenômeno, analisando-o segundo uma visão ampla e holística. Isso reforça a decisão de escolher uma pesquisa qualitativa para o presente estudo.

Dado que o estudo é exploratório e qualitativo, o fenômeno de criação de valor para o cliente em programas de KAM é considerado novo e a extensa literatura sobre o valor para o

cliente e marketing de relacionamento, **o presente estudo usou um processo de investigação abduativa ou combinação sistemática**: “[...] processo não-linear e dependente do curso que combina os esforços com o objetivo último de combinar a teoria e a realidade” (DUBOIS; GADDE, 2002, p. 556). A principal característica desta abordagem é o movimento contínuo entre o mundo empírico e o teórico, sendo particularmente útil para desenvolvimento de teorias, objetivo do presente estudo. Isso justifica a escolha dessa abordagem pelo pesquisador.

Segundo Dubois e Gadde (2002), a investigação abduativa envolve o processo de correspondência e o processo de direção e redireção. O processo de correspondência entre teoria e realidade é quando o pesquisador navega, indo e voltando, entre a estrutura de análise, fontes de dados e a própria análise. O pesquisador precisa estar ciente que podem existir diversos caminhos, não existindo um caminho óbvio. Esse processo é abordado nas discussões acerca da análise de dados. Já o processo de direção e redireção é o uso de diferentes fontes de dados e métodos de coletas de dados que podem contribuir para revelação de aspectos desconhecidos pelo pesquisador. Esses aspectos sobre a fontes de dados são tratados nas discussões mais a frente sobre a coleta de dados.

Os tipos de pesquisa qualitativas mais frequentes, usados no contexto B2B, são: as entrevistas em profundidade, o estudo de caso, a observação participante, a etnografia, a pesquisa em ação, a *grounded theory* e o uso de múltiplos métodos simultaneamente (GRIFFIN, 2012). Segundo o autor, as entrevistas em profundidade é o tipo de pesquisa mais comum sendo indicado para fenômenos menos complexos e para pesquisas cujo desenho é preciso. Embora o objeto dessa pesquisa, a criação de valor para o cliente em programas de KAM, seja complexo, há um consistente desenho de pesquisa. Além disso, diversos estudos usaram as entrevistas em profundidade para o desenvolvimento de novas teorias, como Kohli e Jaworski (1990). Logo, **no presente estudo optou-se por entrevistas em profundidade**.

O pesquisador precisa estar ciente dos pontos fortes e pontos fracos do tipo de pesquisa escolhido antes de implementar. Segundo Eisenhardt e Graebner (2007), as entrevistas são uma forma altamente eficiente de coletar dados ricos e empíricos, especialmente quando o fenômeno de interesse é altamente infrequente. Ademais, as entrevistas são “técnicas de conversação”, “o modo básico de conhecimento” e que lidam com a “realidade humana” (KVALE, 1996). Isto é, as entrevistas são conversas específicas sobre temas comuns do cotidiano para a obtenção de conhecimento. Tais características facilitam a implementação

das entrevistas. Provavelmente um profissional do contexto B2B já vivenciou uma entrevista seja como entrevistado, entrevistador ou espectador.

Por outro lado, as entrevistas possuem limitações. Como a interação interpessoal, característica da entrevista tem, um impacto decisivo nos resultados, o pesquisador precisa dar uma atenção especial às influências dos potenciais vieses relacionados ao entrevistador e ao entrevistado (KVALE, 1996). Essa característica pode suscitar dúvidas quanto à confiabilidade da pesquisa.

Para reduzir o viés do entrevistado nos resultados das entrevistas, recomenda-se uma amostra numerosa formada por informantes com muito conhecimento sobre o tema e que enxergam o fenômeno focal a partir de diferentes perspectivas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Além disso, o entrevistador pode checar a confiabilidade das respostas do entrevistado por meio de solicitações de aprofundamento ou evidências (KVALE, 1996). Por fim, há a possibilidade de limitar as respostas do entrevistado por meio de categorias pré-definidas.

O viés do entrevistador pode ser mitigado ao definir o perfil e a quantidade de entrevistadores da pesquisa. Considera-se que um bom entrevistador é um *expert* no tema da entrevista, assim como em interações pessoais (KVALE, 1996). Essas habilidades são ainda maiores quando há um baixo grau de formalização da entrevista. Assim, as chances desse viés ocorrer podem ser reduzidas significativamente com a escolha criteriosa do entrevistador e/ou aumentando o grau de formalização da entrevista. Adicionalmente, é comum a preocupação de que diferentes entrevistadores apresentem diferentes entrevistas (KVALE, 1996). Quanto mais entrevistadores existirem na pesquisa, maior é a chance de viés do entrevistador, pois cada profissional pode ter uma visão diferente sobre o mesmo tema. Portanto, é recomendável que não existam inúmeros entrevistadores. Na existência de mais de um entrevistador, é conveniente que sejam disponibilizadas as mesmas orientações (ex. treinamento, roteiro de entrevista). Os processos de escolha dos entrevistados e do entrevistador são detalhados a seguir.

3.1 PROCESSO DE AMOSTRAGEM

Antes de iniciar a coleta de dados, é preciso definir a amostragem da pesquisa, ou seja, o processo de colher amostras da pesquisa (MATTAR, 1996, p. 128). A amostra consiste em um subconjunto de uma população que, por sua vez, é um conjunto ou grupo com características comuns (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 377). Para que a pesquisa gere resultados consistentes, é crucial que a amostra seja representativa, isto é, que a amostra represente fielmente uma parte da população, permitindo inferências pelo pesquisador. Segundo Mattar (1996), uma amostra representativa apresenta três qualidades fundamentais: precisão, ou seja, a repetição dos mesmos resultados se a pesquisa for aplicada em um censo (população total); a eficiência, isto é, a geração de resultados mais confiáveis em comparação a outras amostras semelhantes; correção ou o grau de ausência de vies. Para obter uma amostra representativa para o estudo, três definições foram realizadas: unidade de amostragem, o mecanismo de seleção da amostra e o tamanho da amostra. Essas decisões são descritas a seguir.

Um aspecto relevante da amostragem é a definição adequada da unidade de amostragem que pode ser constituída de pessoas, lojas, domicílios, produtos, entre outros (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Nas pesquisas em mercados B2B, as unidades de amostragem mais comuns são indústrias, empresas e pessoas (GRIFFIN, 2012). **No presente estudo, a unidade de amostragem é formada por especialistas em programas de *Key Account Management* (KAM)** que são consultores, gerentes ou diretores de *marketing*/vendas que trabalham ou trabalharam diretamente por pelo menos cinco anos com programas de *Key Account Management* (KAM) de grandes empresas no Brasil e que atendem clientes que se relacionam diretamente com o fornecedor. A decisão da unidade de amostragem foi pautada por três direcionamentos: a vasta experiência profissional do entrevistado, a diversidade e a homogeneidade dos profissionais.

A vasta experiência é fundamental para conseguir análises mais aprofundadas e densas que ajudem a atingir o objetivo da pesquisa. Essa premissa é obtida ao selecionar profissionais *seniores* com mais de cinco anos de experiência em programas de KAM. Além disso, optou-se pela diversidade da amostra, ou seja, os especialistas atuam em diversos segmentos de mercado (ex. químico, financeiro). Dessa forma, foi possível explorar as diversas facetas da criação de valor para o cliente em programas de KAM, obtendo análises mais ricas sobre o tema. A incorporação de visões heterogêneas de especialistas de diversas empresas e

mercados possibilita uma fundamentação melhor do fenômeno e aumenta a generalização dos resultados (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Por outro lado, houve a preocupação com a homogeneidade da amostra, pois os especialistas precisavam ter características semelhantes que permitissem a análise e a comparação. Os especialistas eram semelhantes ao terem pelo menos 5 anos de experiência e ocuparem uma posição de destaque nos programas de KAM de grandes empresas que atuam no Brasil.

Outra definição importante no procedimento de amostragem é a escolha do mecanismo de seleção das amostras. Basicamente, existem dois tipos de amostragem: probabilística e a não-probabilística. A amostragem probabilística é caracterizada pela chance igual e conhecida de todos os membros da população de serem selecionados para a amostra (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Esse tipo de amostragem é mais indicado para pesquisas descritivas ou causais que buscam amostras muito representativas. Já na amostragem não-probabilística, o pesquisador tem interferência na seleção, eliminando ou garantindo a participação de algum elemento da população (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). A aplicação da amostragem não-probabilística é mais apropriada em pesquisas exploratórias, pois nessas pesquisas o “[...] o objetivo principal é ganhar conhecimento sobre o assunto e não que as informações obtidas sejam ou não representativas da população” (MATTAR, 1996, p. 156). Diante da característica de cada tipo de amostragem, **optou-se por uma amostragem não-probabilística no presente estudo.**

Existem diversos tipos de amostragem, como mostra o quadro a seguir. A maioria das pesquisas qualitativas no contexto B2B usam amostragens intencionais, teóricas e de conveniência (GRIFFIN, 2012).

A partir dos objetivos de pesquisa, **escolheu-se uma amostragem mista com características de amostragem bola de neve e por conveniência.** A amostragem por bola de neve foi selecionada, pois essa amostragem é muito indicada para atingir populações pequenas e especializadas (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 392). Acredita-se que não existam muitos especialistas de programas de KAM atuando no Brasil. Além disso, a amostragem por conveniência é recomendada quando é muito difícil encontrar informantes relevantes para o tema de *marketing* B2B (GRIFFIN, 2012, p. 668) e em pesquisas exploratórias para gerar idéias, intuições e hipóteses (MALHOTRA, 2012). Como o pesquisador atua como consultor de negócios em mercados B2B, ele conhece alguns profissionais que se enquadram no perfil de especialista de programas de KAM.

Quadro 21 – Tipologia de estratégias de amostragem em investigações qualitativas

Tipo de Amostragem	Propósito
Varição Máxima	Documentar diversas variações e identificar padrões comuns e importantes.
Homogênea	Concentrar, reduzir, simplificar e facilitar a entrevista em grupo.
Caso crítico	Permitir uma generalização lógica e aplicação máxima da informação para outros casos.
Baseada em teoria	Buscar exemplos de constructos teóricos e assim elaborá-los examiná-los.
Confirmação e desconfirmação de casos	Elaborar análises iniciais, buscar exceções e variações.
Bola de neve ou corrente	Identificar casos de interesse de pessoas que conhecem alguém que saiba quais são os casos com informação rica.
Caso extremo ou desviante	Aprender com manifestações altamente incomuns do fenômeno de interesse.
Caso típico	Destacar o que é normal ou na média.
Intensidade	Casos ricos em informação que manifestam o fenômeno intensivamente, mas não extremamente.
Casos politicamente importantes	Atrair atenção desejada ou evitar atrair atenção não desejada.
Intencional aleatório	Adicionar credibilidade à amostra quando a potencial amostra intencional é muito grande.
Intencional estratificado	Ilustrar subgrupos e facilitar comparações.
Critério	Todos os casos atendem o mesmo critério; útil para garantir a qualidade.
Oportunística	Seguir novas pistas; tomar vantagem do inesperado.
Combinada ou mista	Triangulação, flexibilidade; atender múltiplos interesses e necessidades.
Conveniência	Economizar tempo, dinheiro e esforço; porém à custa de informação e credibilidade.

Fonte: Miles, Huberman (1994, p. 28)

Inicialmente formou-se um *mailing* de 64 potenciais especialistas a partir da rede de contatos do pesquisador, de indicações dos especialistas entrevistados e pela busca no *Linkedin* (rede social corporativa que conecta profissionais do mundo todo) por meio das palavras-chave “*Key Account Management*” e “Vendas”.

Após a formação do *mailing* da pesquisa, foi realizada uma análise do currículo publicado no *Linkedin* dos potenciais especialistas para verificar se o profissional tinha ou não o perfil de especialista em programas de KAM. Dentre os 64 potenciais especialistas, 18 não tinham o perfil desejado (ex. inexistência de programa de KAM, pouca experiência profissional,

posições que não eram de liderança) e 10 trabalhavam exclusivamente com programas de KAM voltados para canais de *marketing*. Em seguida, o pesquisador contatou cada potencial especialista por telefone e/ou e-mail para complementar a qualificação, explicar detalhadamente a pesquisa e agendar a entrevista. O agendamento das entrevistas foi formalizado por e-mail que continha o resumo da tese e a carta-convite para pesquisa.

A última e fundamental decisão relacionada ao processo de amostragem é a definição da quantidade de especialistas em programas de KAM a serem entrevistados. Segundo Bowen (2008), como a generalização não é procurada pelo pesquisador nas pesquisas qualitativas, o foco é menos do tamanho da amostra e mais na adequação da amostra, ou seja, na profundidade bem como na amplitude das informações obtidas. Assim, o pesquisador coleta dados continuamente até atingir a saturação dos dados, isto é, “[...] trazer novos participantes no estudo continuamente até que o conjunto de dados for concluído, conforme indicado pela replicação de dados ou de redundância” (BOWEN, 2008, p. 140).

O processo de amostragem foi interrompido quando a saturação teórica foi atingida, ou seja, quando as novas entrevistas não traziam novas ideias ou aprofundamentos sobre o tema do estudo. Logo, ao todo, 22 especialistas em programas de KAM foram entrevistados. Tal tamanho de amostra é consistente com o recomendado para a pesquisa qualitativa exploratória. Creswell (1998), por exemplo, recomenda entre cinco e vinte e cinco entrevistas para um estudo fenomenológico e de vinte a trinta para um estudo de *grounded theory*.

A característica da amostra é detalhada no quadro na sequência por meio das informações da experiência dos especialistas em programas de *Key Account Management (KAM)* e da empresa em que o especialista trabalhava até o momento da coleta de dados. Como boa parte das informações reveladas pela pesquisa é confidencial, os especialistas foram identificados por códigos que garantiram o seu anonimato.

Com relação à experiência em *Key Account Management (KAM)*, existem dois perfis de especialistas: o estruturador (6 especialistas entrevistados) e o gestor (16 especialistas entrevistados). O especialista estruturador é o consultor que trabalha diretamente com a estruturação dos programas de *Key Account Management* para empresas, ou seja, lida com decisões relativas à adoção ou não do programa, critérios de seleção da *key accounts*, definição do tratamento especial (atividades, recursos, atores e formalização), entre outros. Já o especialista gestor é formado por profissionais responsáveis pelo programa de

Quadro 22 - Características da amostra da pesquisa.

Código	Experiência com Key Account Management (KAM)			Empresa Atual			
	Perfil	Tempo	Segmentos	Cargo	Segmento	Receita Líquida 2014	Funcionários
Entrevistado 1	Estruturador	7 anos	Químico, Siderurgia e Automotivo.	Sócio	Consultoria em Gestão	n.d.	Até 1 mil
Entrevistado 2	Estruturador	15 anos	Químico	Sócio	Consultoria em Gestão	n.d.	Até 1 mil
Entrevistado 3	Gestor	5 anos	Serviços Financeiros	Diretor	Serviços Financeiros	Até US\$ 5 bi	Até 1 mil
Entrevistado 4	Gestor	9 anos	Tecnologia	Diretor	Tecnologia	Mais de US\$ 50 Bi	Mais de 100 mil
Entrevistado 5	Gestor	7 anos	Transporte	Key Account Manager	Transporte	Mais de US\$ 50 Bi	Mais de 100 mil
Entrevistado 6	Gestor	9 anos	Químico e Automotivo	Diretor	Automotivo	Até US\$ 5 bi	n.d.
Entrevistado 7	Gestor	5 anos	Químico	Gerente	Químico	Até US\$ 5 bi	1 a 10 mil
Entrevistado 8	Gestor	11 anos	Serviços Financeiros	Key Account Manager	Serviços Financeiros	Até US\$ 5 bi	1 a 10 mil
Entrevistado 9	Gestor	10 anos	Transporte	Gerente	Transporte	US\$ 5 a 50 Bi	Mais de 100 mil
Entrevistado 10	Estruturador	15 anos	Químico, Siderurgia e Automotivo.	Sócio	Consultoria em Gestão	n.d.	Até 1 mil
Entrevistado 11	Gestor	8 anos	Químico e Máquinas Agrícolas	Diretor	Máquinas Agrícolas	US\$ 5 a 50 Bi	50 a 100 mil
Entrevistado 12	Gestor	5 anos	Indústrias Gerais	Key Account Manager	Indústrias Gerais	Até US\$ 5 bi	50 a 100 mil
Entrevistado 13	Gestor	5 anos	Químico	Diretor	Químico	US\$ 5 a 50 Bi	10 a 50 mil
Entrevistado 14	Estruturador	6 anos	Químico	Consultor	Consultoria em Gestão	n.d.	Até 1 mil
Entrevistado 15	Gestor	7 anos	Serviços Financeiros e Varejo	Diretor	Serviços Financeiros	n.d.	Até 1 mil
Entrevistado 16	Gestor	5 anos	Químico	Diretor	Químico	Até US\$ 5 bi	1 a 10 mil
Entrevistado 17	Gestor	6 anos	Tecnologia	Diretor	Tecnologia	US\$ 5 a 50 Bi	Mais de 100 mil
Entrevistado 18	Estruturador	8 anos	Telecom, Químico e Aeroespacial.	Sócia	Consultoria em Gestão	n.d.	Até 1 mil
Entrevistado 19	Gestor	5 anos	Indústrias Gerais	Key Account Manager	Indústrias Gerais	Até US\$ 5 bi	50 a 100 mil
Entrevistado 20	Gestor	6 anos	Auditoria e Consultoria	Gerente	Auditoria e Consultoria	US\$ 5 a 50 Bi	Mais de 100 mil
Entrevistado 21	Estruturador	15 anos	Químico, Siderurgia e Automotivo.	Sócio	Consultoria em Gestão	n.d.	Até 1 mil
Entrevistado 22	Gestor	5 anos	Farmacêutico	Gerente	Farmacêutico	US\$ 5 a 50 Bi	50 a 100 mil

Fonte: Elaborado pelo Autor.

KAM ou por clientes muito relevantes do programa KAM. Esses profissionais atuam diretamente na execução do programa de KAM, ou seja, na entrega e comunicação da proposta de valor (ex. precificação, customização, resolução de problemas). A existência desses dois perfis de especialistas na amostra permite visões complementares sobre o tema. Os especialistas apresentam em média 8 anos de experiência com o tema. A maioria exerce papel de liderança uma vez que 14 são sócios ou diretores de suas organizações. Em suas posições, todos os participantes se envolveram em processos do programa de *Key Account Management* assim como se relacionaram com clientes, concorrentes e *Key Account Managers* desses programas.

Os especialistas da amostra já trabalharam com 14 segmentos de mercado diferentes, sendo que a maioria deles atuou no segmento químico. A metade dos especialistas trabalha e/ou já trabalhou com empresas que fazem parte das 500 maiores empresas do mundo, segundo o *ranking* Global 500 de 2015, o *ranking* é anual e se baseia no valor de mercado das maiores empresas do mundo, publicado pelo *Financial Times*.

As empresas atuais dos especialistas são relevantes quando as receitas líquidas e a quantidade de funcionários são analisadas. A receita líquida média em 2014 é de U\$ 23 bilhões dentre as 15 empresas atuais dos especialistas que publicaram seus resultados. As empresas atuais dos especialistas empregaram mais de um milhão e trezentas e cinquenta mil pessoas em 2014.

3.2 COLETA DE DADOS

A entrevista individual com interação verbal e *face-to-face* é a forma mais frequente de entrevista (FONTANA; FREY, 2000). Basicamente, existem quatro tipos de entrevistas: em grupo, estruturada, não estruturada e semiestruturada.

Nas entrevistas em grupo, como o próprio nome sugere, o entrevistador questiona diversos entrevistados simultaneamente em um formato formal ou informal. Os exemplos desse tipo de entrevista são os *focus group*, *brainstorming* e Delphi. Existem diversas vantagens em adotar a pesquisa em grupo como por exemplo: seu custo é menor quando comparado com outros tipos de entrevista; frequentemente produz dados ricos que são cumulativos e elaborativos; pode estimular os respondentes, ajudando-os na lembrança sobre o tema; e o formato é

flexível. Em contrapartida, a entrevista em grupo pode apresentar alguns problemas. Os resultados das entrevistas em grupo não podem ser generalizados. Ademais, a cultura emergente do grupo pode interferir na expressão individual. Também há o risco do grupo ser dominado por uma pessoa, inibindo a participação das demais. Por último, é possível que a entrevista em grupo resulte em um “*groupthink*”, ou seja, uma espécie de consenso do grupo (FONTANA; FREY, 2000).

As entrevistas estruturadas, por sua vez, são individuais, sendo que o entrevistador pergunta as mesmas questões pré-estabelecidas para todos os entrevistados, sendo que existe um conjunto de categorias de respostas limitadas. Em geral, esse tipo de entrevista resulta em um alto grau de confiabilidade, pois poucos desvios são esperados uma vez que as questões e as respostas são pré-definidas. Por outro lado, esse tipo de entrevista tem uma natureza inflexível, padronizada e pré-determinada que confere “[...] pouco espaço para o entrevistador para improvisar ou exercitar julgamentos independentes” (FONTANA; FREY, 2000, p. 650).

O terceiro tipo de entrevista é a não estruturada ou não diretiva, que não tem *a priori* muitas definições como o roteiro de entrevista e as respostas. Fontana e Frey (2000, p. 653) explicam a diferença entre a entrevista estruturada e não estruturada: “[...] a primeira [entrevista estruturada] captura dados precisos de uma natureza codificável no intuito de explicar comportamento em categorias pré-estabelecidas, enquanto a última [entrevista não estruturada] tenta entender o comportamento complexo dos membros da sociedade sem impor nenhuma categorização a priori que pode limitar o campo da investigação”. A principal vantagem da entrevista não estruturada é a maior amplitude de dados quando comparada aos demais tipos de entrevistas. Uma desvantagem da entrevista não estruturada é a necessidade de um entrevistador muito habilidoso para conduzi-la, de forma a estabelecer uma relação simpática e descontraída, obter respostas interessantes e não tendenciosas, e conseguir a retomada do tema central quando o respondente sair do foco principal (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Outra desvantagem comentada por esses autores, é que essas entrevistas costumam durar cerca de duas horas.

O quarto e último tipo de entrevista é a entrevista semiestruturada que está situada entre a entrevista formalizada e a entrevista não formalizada. Neste tipo de entrevista, o entrevistador tem uma lista específica de temas a serem abordados, porém o momento, as palavras usadas e o tempo são definidos durante a entrevista pelo pesquisador (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). Logo, há a formalização por meio do roteiro de entrevista, mas os demais fatores da

entrevista são livres. Se por um lado, esse tipo de entrevista é vantajoso, porque mantem o foco, mas com a possibilidade de fatos inesperados sejam explorados com facilidade durante aproximadamente 1 hora. Por outro lado, a entrevista semiestruturada é desvantajosa ao necessitar um entrevistador habilidoso (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Ao avaliar os prós e os contras de cada tipo de entrevista, **optou-se pela entrevista semiestruturada**, pois é o tipo de entrevista mais apropriado para a pesquisa exploratória, tipo de pesquisa escolhido para o presente estudo. Como a pesquisa exploratória busca maior compreensão de um problema ou a familiarização com um novo fenômeno (MATTAR, 1996; SELLTIZ *et al.*, 1975), é importante que a entrevista resulte em dados ricos e amplos. Ao mesmo, como a amostra da pesquisa é formada por profissionais seniores que possuem tempo escasso, é fundamental que a entrevista tenha curta duração. Assim, o uso de um roteiro de entrevistas pré-definido pelo presente estudo facilita a obtenção de um tempo reduzido de entrevista. A entrevista em grupo poderia ser uma opção ao presente estudo, porém devido aos riscos de uma pessoa se sobressair frente ao grupo ou da obtenção do “*groupthink*” que eliminam a riqueza decorrente das individualidades dos entrevistados, esse tipo de entrevista foi descartado.

Conforme comentado anteriormente, quanto menos formalizada for a entrevista, maior é a importância do entrevistador. Isso acontece porque as entrevistas “[...] não são ferramentas neutras de coleta de dados, mas interações ativas entre duas (ou mais) pessoas conduzindo resultados negociados e contextuais” (FONTANA; FREY, 2000, p. 646). Em outras palavras, o entrevistador desempenha papel importante na entrevista, pois precisa conduzir a interação e negociar o resultado conforme o contexto da entrevista. Algumas características do entrevistador podem levar à produção de conhecimento rico, conforme mostra o quadro 23 abaixo.

Assim, as entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador que possui a experiência necessária, pois trabalhou nos últimos cinco anos como consultor em projetos de *marketing* de relacionamento para mercados B2B. Em geral, o principal método de coleta de dados primários desses projetos de consultoria foi a entrevista semiestruturada com executivos. Além disso, esses projetos de consultoria focavam em soluções voltadas para profissionais de empresas B2B, inclusive a estruturação de programas de *Key Account Management* (KAM). Vale ressaltar que como somente houve um entrevistador, mitigaram-se possíveis diferenças de perspectivas entre entrevistadores.

Quadro 23 - Critério de qualificação do entrevistador

Critério	Descrição
Bem informado	Tem vasto conhecimento sobre o tema da entrevista o que possibilita uma conversa informada sobre o tema; é familiar aos principais aspectos do entrevistado a ponto de saber os tópicos importantes a perseguir;
Estruturado	Introduz o propósito da entrevista, explica os procedimentos e finaliza a entrevista.
Claro	Faz questões claras, simples, fáceis e curtas; fala de uma forma distinta e compreensível.
Gentil	Permite ao respondente terminar o que está falando, permitindo que expresse com seu próprio jeito de pensar e falar; é maleável; tolera pausas; indica que é aceitável abordar opiniões não convencionais ou provocativas; trata das questões emocionais.
Sensível	Escuta ativamente o conteúdo que está sendo falado; ouve as diversas <i>nuanças</i> dos significados de uma resposta; busca ter as <i>nuanças</i> dos significados; escuta as mensagens emocionais que estão sendo ditas, identificando o que não é dito.
Aberto	Ouve quais aspectos dos temas da entrevista são importantes para o entrevistador; está aberto a novos aspectos que são introduzidos pelo entrevistado, dando prosseguimento.
Direcionado	Sabe o que é importante encontrar na entrevista; é familiar ao objetivo de pesquisa; sabe qual conhecimento é importante adquirir; controla o curso da entrevista sem ter medo de interromper as digressões do entrevistado.
Crítico	Não interpreta tudo o que é dito conforme seu significado mais óbvio, mas questiona de forma crítica para testar a confiabilidade e validade do que é dito pelo entrevistado.
Memorizador	Retem o que o entrevistado disse durante a entrevista; consegue recordar das declarações iniciais e pede para essas serem mais bem explicadas; consegue relacionar as diferentes partes da entrevista.
Interpretador	Obtem, ao longo, da entrevista esclarecimentos e ampliações dos significados das declarações do entrevistado; provê interpretações sobre o que está sendo dito, que são confirmadas ou desconfirmadas pelo entrevistado.

Fonte: Adaptado de Kvale (1996, p. 148–149).

Segundo Fontana e Frey (2000) alguns pontos relevantes das entrevistas não estruturadas e seus respectivos impactos devem ser considerados pelos pesquisadores, como mostra o quadro na sequência. Na opinião do autor deste estudo, esses pontos também são importantes para entrevistas semiestruturadas e, portanto, direcionaram o planejamento e a implementação das entrevistas, como mostra a coluna “ação tomada” do quadro a seguir:

Quadro 24 - Pontos relevantes para entrevistas não estruturadas aplicados ao presente estudo

Ponto	Impacto	Ação tomada
Acesso ao cenário	Ao realizar as entrevistas no cenário do entrevistado, há mais chances de obter dados ricos.	O pesquisador conduziu as entrevistas prioritariamente no local de trabalho do especialista de programas de KAM.
Entendimento do idioma e cultura dos respondentes	Quando o entrevistador não domina o idioma e a cultura do entrevistado, há possibilidade vieses e interpretações equivocadas.	Como o pesquisador já trabalhou em projetos de consultoria em <i>marketing</i> e vendas, inclusive que envolviam programas de KAM, ele está mais habituado com o ambiente e os jargões de negócios que são usados pelos especialistas de programas de KAM.
Decisão de como se apresentar	Dependendo da forma de apresentação do entrevistado, o entrevistado pode encará-lo como um “espião”, sonegando informações.	No convite para a participação na pesquisa e no início da entrevista, o pesquisador explicitou e reforçou seu papel de pesquisador, eliminado a eventual suspeita de conflito de interesse pelo especialista de programas de KAM.
Ganho de confiança	A confiança é essencial para o sucesso das entrevistas, e uma vez ganha, a confiança pode ainda ser frágil.	O pesquisador buscou reduzir o eventual risco percebido pelo especialista de KAM ao reforçar constantemente o propósito acadêmico do estudo. Além disso, o pesquisador aumentou a credibilidade da pesquisa por meio de uma carta de apresentação e um resumo da pesquisa que continham o nome da universidade, um breve currículo do pesquisador e um breve currículo do pesquisador responsável.

Fonte: Adaptado de Fontana e Frey (2000).

Quadro 24 - Pontos relevantes para entrevistas não estruturadas aplicados ao presente estudo (continuação)

Ponto	Impacto	Ação tomada
Estabelecimento da conexão	É importante criar a conexão com os respondentes. O pesquisador precisa estar apto a assumir o papel do respondente e tentar ver a situação segundo o ponto de vista dele ao invés de impor ao respondente o seu mundo acadêmico e seus preconceitos.	O pesquisador se utilizou de diversas táticas para desenvolver a conexão e prevenir eventuais resistências do especialista à entrevista, tais como: descontração por meio de tópicos diferentes do tema central, reforço sobre a confidencialidade dos dados, escuta ativa para identificar eventuais preocupações do entrevistado e ênfase sobre os potenciais benefícios da entrevista para o especialista (ex. compartilhamento de materiais, resumo executivo).
Conexão próxima com os respondentes	Apesar de uma conexão próxima com os respondentes abrir as portas para uma pesquisa mais informada, isso pode criar problemas quando o pesquisador se torna o porta-voz do grupo estudado ou se torna membro do grupo e esquece seu papel acadêmico.	O pesquisador buscou manter um distanciamento em relação aos especialistas de programas de KAM, mesmo quando havia relacionamento anterior à entrevista.
Coleta dos materiais empíricos	Embora os pesquisadores usem métodos de registro das informações (ex. câmeras, gravadores), devem sempre tomar nota regularmente e prontamente, escrever tudo mesmo que não pareça importante no momento, tentar ser imperceptível ao tomar e analisar suas notas.	Durante a entrevista, o pesquisador gravou todas as entrevistas ao mesmo tempo em que anotou de forma discreta os principais temas abordados pelos especialistas de programas de KAM. As notas foram consultadas pelo pesquisador ao longo da entrevista e também logo após o seu término.

Fonte: Adaptado de Fontana e Frey (2000).

Para Fontana e Frey (2000, p. 660), algumas técnicas de entrevistas podem ser utilizadas pelo pesquisador, como:

- Manter um tom amigável na conversa enquanto tenta se manter próximo das orientações do tema da investigação;
- Começar “quebrando o gelo” com questões gerais e abordar gradualmente as questões específicas enquanto, de forma mais imperceptível, checa a veracidade das respostas;
- Evitar se envolver em uma conversa “real” onde o pesquisador responde às questões feitas pelo respondente ou provê opiniões pessoais sobre os temas discutidos;
- Evitar “ser pego numa armadilha” ao descartar a relevância de suas opiniões pessoais ou alegando ignorância;
- Uso da linguagem, particularmente o uso de termos específicos, para a criação de “compartilhamento de significados” onde o entrevistador e o respondente entendem o contexto natural de referências específicas.

Todas essas técnicas foram usadas com mais ou menos intensidade pelo entrevistador conforme o contexto da entrevista (ex. local e horário da entrevista, relacionamento prévio entre entrevistado e entrevistador).

Vale frisar que as técnicas não verbais também são importantes e não podem ser negligenciadas pelo pesquisador. Segundo Gorden (1980, p.335 *apud* FONTANA; FREY, 2000) basicamente existem quatro tipos de comunicações não verbais: a comunicação proxêmica que é o uso de espaço interpessoal para comunicar atitudes; a comunicação *chronemics* que é a utilização da fala pausada e longo silêncio durante a conversa; a comunicação cinésica que inclui qualquer movimento do corpo e posturas; e a comunicação paralinguística que inclui todas as variações de volume, tom e qualidade da voz. No presente estudo, o pesquisador buscou explorar as comunicações não verbais durante a entrevista.

Como toda pesquisa acadêmica, é muito importante que o pesquisador considere as questões éticas inerentes ao processo. A literatura aponta basicamente três considerações éticas quanto às entrevistas que são resumidas no quadro a seguir. Neste quadro também são descritas as principais ações tomadas pelo pesquisador para que a pesquisa não cause problemas éticos.

Quadro 25 - Considerações éticas de entrevistas aplicadas ao presente estudo

Consideração	Descrição	Ação tomada
Consentimento informado	O entrevistador recebe o consentimento do entrevistado após informá-lo verdadeiramente sobre a pesquisa (FONTANA; FREY, 2000). É importante identificar quem deveria dar o consentimento para a entrevista (KVALE, 1996).	O pesquisador explicou a pesquisa para o especialista de programas de KAM por telefone. Além disso, um breve resumo do objetivo da pesquisa foi enviado por e-mail. Por último, antes de começar a entrevista, o pesquisador repassou resumidamente todas as etapas da pesquisa. O consentimento foi obtido do próprio especialista de programas de KAM, não precisando do consentimento de nenhuma organização.
Direito à privacidade	Proteção à identidade do entrevistado (FONTANA; FREY, 2000). A mudança do nome do entrevistado e suas respectivas características são questões importantes no relatório da entrevista (KVALE, 1996).	A identidade do especialista de programas de KAM foi preservada pelo pesquisador ao não mencionar os nomes e as respectivas empresas dos especialistas. Ademais, as transcrições das entrevistas somente foram compartilhadas com pessoas que participaram da execução da pesquisa.
Proteção a qualquer tipo de prejuízo.	Os prejuízos podem ser de ordem emocional ou psicológica (FONTANA; FREY, 2000).	O pesquisador não identificou nenhum tipo de potencial prejuízo, assim, nenhuma ação foi tomada.
Papel do pesquisador	O pesquisador tem uma responsabilidade científica com sua profissão e com os sujeitos de pesquisa. Além disso, o pesquisador assume diferentes papéis frente aos seus sujeitos de pesquisa. Por fim, há a independência da pesquisa, uma vez que o pesquisador pode ser cooptado pelos participantes ou eventuais patrocinadores do estudo (KVALE, 1996).	A atuação do pesquisador é norteadada pelo código de ética da Universidade de São Paulo (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2012), eliminando os possíveis desvios que possam existir na pesquisa. Como não existe patrocinador, não existe conflito de interesse que possa interferir na independência da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Como a entrevista é semiestruturada, é necessário ter um roteiro de entrevista, ou seja, um guia que indica quais temas serão abordados. Segundo Kvale (1996), cada questão do roteiro de entrevista precisa ser avaliada segundo dois critérios: a temática e a dinâmica. A temática da questão diz respeito à relação das questões com o tema da entrevista, com as concepções teóricas e com o tipo de investigação e com as análises subsequentes. A dinâmica da questão está ligada à promoção de uma interação positiva, à manutenção de um fluxo de conversa

contínuo e à motivação dos respondentes para falar sobre suas experiências e sentimentos. Com base nestes direcionamentos, as questões e o roteiro de entrevista foram desenvolvidos pelo pesquisador, como mostra o Apêndice A.

O roteiro de entrevista apresenta uma sequência de questões sugerida, mas sua aplicação é flexível, isto é, a ordem das questões foi definida durante a entrevista. Assim, seguiu-se a recomendação de Malhotra (2012, p. 68): “[...] é útil preparar uma lista de tópicos a serem abordados na entrevista. A ordem na qual eles são abordados e as perguntas a serem feitas não devem ser predeterminadas, mas decididas no decorrer da entrevista. Isso permite maior flexibilidade na obtenção dos conhecimentos pelos especialistas”.

As entrevistas foram guiadas por um **roteiro semiestruturado** preparado a partir dos principais assuntos sobre a criação de valor para o cliente e o *marketing* de relacionamento. A entrevista se desenvolveu conforme os quatro blocos do roteiro.

O primeiro bloco, **perfil do especialista**, serviu como aquecimento da interação, ou seja, foi o primeiro contato *face-to-face* entre entrevistador e entrevistado para construir a conexão e a empatia entre as partes. Quanto mais alta é a conexão estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado, mais os *insights* do campo são ricos e significativos (DUNDON; RYAN, 2010). Assim, o pesquisador se utilizou de diversas táticas para desenvolver a conexão e prevenir eventuais resistências do especialista à entrevista, tais como: a descontração por meio de tópicos diferentes do tema central, o reforço sobre a confidencialidade dos dados, a escuta ativa para identificar eventuais preocupações do entrevistado e a ênfase sobre os potenciais benefícios da entrevista para o especialista (ex. compartilhamento de materiais, resumo executivo). Além do desenvolvimento da conexão, a experiência do especialista foi detalhada no primeiro bloco.

O segundo bloco, **características do programa de KAM**, possibilitou um melhor entendimento do(s) programa(s) de KAM (ex. atores, recursos, atividades, formalização) no qual o especialista trabalhou anteriormente, direcionando a abordagem dos pontos mais relevantes da pesquisa.

O terceiro bloco, **impactos do programa de KAM para o cliente (valor para o cliente)**, englobou pontos relacionados ao tema central da pesquisa, tais como a criação/destruição de valor para o cliente e fatores de influência. Exemplos específicos sobre criação/destruição de

valor foram solicitados aos especialistas para explorar as diferentes facetas do fenômeno e facilitar a descrição de suas principais dimensões.

Por fim, o quarto bloco, **impactos do programa de KAM para a empresa (valor do cliente)**, lidou com os resultados mais abrangentes do programa de KAM para a empresa. Em todos os blocos, o objetivo do entrevistador foi de facilitar o surgimento de insights relevantes segundo a linguagem dos próprios especialistas. Durante as entrevistas, o pesquisador anotou os principais *insights* que apareceram. **As entrevistas duraram em média 75 minutos. Cada entrevista foi gravada e transcrita para análise posterior, resultando em mais de 600 páginas de texto.**

A coleta de dados foi realizada entre maio e julho de 2015 por meio de entrevistas em profundidade com os 22 especialistas em programas de *Key Account Management* (KAM), sendo que 20 entrevistas foram presenciais e 2 foram virtuais por meio da ferramenta *Skype*. Priorizaram-se as entrevistas *face-to-face* no local de trabalho do entrevistado para que o especialista ficasse mais à vontade com a pesquisa.

Após cada entrevista, o pesquisador enviou um e-mail para os especialistas com uma mensagem de agradecimento e com materiais sobre *Key Account Management* (KAM). Ao término da pesquisa, um resumo executivo com os resultados da pesquisa foi compartilhado com os especialistas.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é crucial para cumprir o objetivo de pesquisa previamente definido. Para tal, o pesquisador precisa definir o esquema analítico a ser usado. Miles e Huberman (1994) descrevem dois tipos de esquemas analíticos: o esquema estanque e pré-estruturado, e o esquema livre e emergente. Por um lado, segundo os autores, o esquema estanque e pré-estruturado é caracterizado por bastante estruturação prévia, podendo “[...] cegar o pesquisador de características importantes” (1994, p. 16), por outro lado, o esquema livre e emergente pode causar “[...] uma coleta de dados indiscriminada e sobrecarga de dados” (1994, p. 17).

Segundo Dubbois e Gadde (2002), **o esquema analítico da investigação abduativa adotado pelo presente estudo**, é ao mesmo tempo pré-estruturado e emergente. Na

estruturação prévia, os preconceitos do pesquisador são refletidos e formalizados. Já na característica emergente, se reconhece que o esquema pode mudar durante o processo de pesquisa, refletindo mudanças inspiradas pelos dados empíricos ou pelas teorias. Em outras palavras, o pesquisador deve se guiar por teorias existentes, mas sem ficar restrito a essas teorias, estando aberto às novidades que podem surgir do campo empírico.

Dada a escolha por um esquema analítico da investigação abductiva, a análise dos dados foi realizada pelo pesquisador com base na **análise de conteúdo**:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 44)

Neste tipo de análise, o papel do analista é fundamental. O analista, além de entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, precisa desviar o olhar para capturar outra significação (outra mensagem) a partir da mensagem original (GODOY, 1995). No presente estudo, **o pesquisador desempenhou também o papel de analista**. Novamente a experiência prévia do pesquisador em consultoria, o credencia a conduzir a análise de conteúdo uma vez que a identificação de mensagens ocultas é parte das atividades de consultoria ao analisar entrevistas em profundidade.

Para Ryan e Bernard (2000), as etapas fundamentais para a análise de textos são seis: a amostragem, a identificação de códigos, a construção das listas de códigos, a marcação do texto, a construção dos modelos (relacionamentos entre os códigos) e o teste dos modelos contra os dados empíricos. A amostragem envolve a definição dos tipos de textos e das unidades de análise desses textos (ex. livros, entrevistas, parágrafos). Depois, a segunda etapa da análise de texto é a identificação dos códigos, isto é, a seleção de constructos pertinentes ao fenômeno pesquisado segundo diversas fontes (ex. revisão da literatura, experiência prévia), construindo uma lista organizada de códigos (quarta etapa). Os códigos são marcados no texto (quinta etapa). Daí, o modelo é construído (sexta etapa) e testado (sétima etapa).

A amostra da análise foi composta pelas transcrições literais das 22 entrevistas com os especialistas de programas de KAM, sendo analisadas por meio do software Atlas TI 7.0. Essas ferramentas servem para “[...] tornar mais fácil e mais fácil para o

pesquisador identificar temas, construir as listas de códigos, marcar o texto, criar as notas, e desenvolver os modelos teóricos” (RYAN; BERNARD, 2000, p. 792). Após a definição da amostra das análises de conteúdo, o pesquisador definiu as unidades de contexto (ou unidades de análise), ou seja, “[...] unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às unidades de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata na unidade de registro” (BARDIN, 2011, p. 137). Nesta pesquisa, **a unidade de contexto foi chamada de citação e consiste em um conjunto de frases relevantes aos objetivos da pesquisa.**

A partir das citações do texto foi possível inferir os códigos, isto é, “[...] constructos abstratos (e frequentemente vagos) que os investigadores identificam antes, durante e depois da coleta de dados” (RYAN; BERNARD, 2000, p. 780). Os códigos também são chamados de unidades de registro, ou seja, “[...] a unidade de significação codificada corresponde ao segmento de conteúdo que é considerado como uma unidade de base [...]” (BARDIN, 2011, p. 134). Os códigos do presente estudo foram inspirados na fundamentação teórica, nos dados empíricos e na experiência prévia do pesquisador.

As etapas de identificação de códigos, construção das listas de códigos e a marcação do texto foram realizadas simultaneamente segundo característica da abordagem abdução: “[...] o pesquisador, por ir constantemente ‘para trás e para frente’ de um tipo de atividade de pesquisa para outro e entre as observações empíricas e teoria, é capaz de expandir sua compreensão da teoria e fenômenos empíricos” (DUBOIS; GADDE, 2002, p. 555).

Inicialmente o pesquisador fez a leitura “flutuante” de cada uma das entrevistas, ou seja, uma leitura dos documentos para “[...] analisar e conhecer o texto deixando ser invadido por impressões e orientações” (BARDIN, 2011, p. 126). Simultaneamente à primeira leitura, alguns ajustes nas transcrições foram feitos com o auxílio das gravações das entrevistas. Com base nas anotações realizadas durante a entrevista, foram registrados os primeiros esboços da interpretação dos resultados.

Em seguida, houve uma segunda leitura para identificar as citações e os códigos. Para cada código foi atribuído um nome e uma definição. Quando possível, os códigos foram vinculados aos conceitos de criação de valor para o cliente e programas de KAM previamente trabalhados na fundamentação teórica.

Depois, foi feita uma releitura de todas as citações das entrevistas para ajustar os códigos existentes. Essa terceira leitura foi fundamental para consolidar a codificação, pois à medida que o pesquisador tem contato com as diferentes perspectivas dos especialistas, surgem novas linhas de análise dos dados. Ao todo, 170 códigos foram atribuídos às citações. Como a quantidade de códigos tornava a análise de conteúdo muito complexa, o pesquisador simplificou os códigos segundo critérios-chave descritos no quadro 26 a seguir. Após a aplicação desses critérios, restaram 79 códigos.

Quadro 26 - Critérios de simplificação dos códigos

Critério	Operacionalização
A ideia ou <i>insight</i> é relevante?	Análise de frequência dos códigos: mais de 10 aparições em todas as entrevistas.
A ideia ou <i>insight</i> é aplicável a um contexto específico, como a empresa ou o segmento de mercado?	Análise caso a caso pelo pesquisador.
Diversos participantes mencionaram a ideia ou <i>insight</i> ?	Análise de frequência dos códigos: aparição em mais de 2 entrevistas.
A ideia vai além do “óbvio” para fornecer conclusões mais interessantes e úteis?	Análise caso a caso pelo pesquisador.

Fonte: Adaptado Tuli, Kohli, Bharadwaj (2007); Terho *et al.* (2012).

O tratamento e a interpretação dos resultados foram baseados na técnica de categorização, ou seja, “[...] a classificação de elementos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente estabelecidos” (BARDIN, 2011, p. 147). Para garantir a consistência da categorização, as categorias apresentavam cinco qualidades, como mostra o quadro a seguir.

Ao todo 8 categorias foram criadas: “Tipo de Valor”, “Premissas”, “Dimensões da criação de valor para o cliente”, “Papel do *Key Account Manager*”, “Destruição de Valor para o Cliente”, “Moderadores”, “Práticas organizacionais” e “Desafios do *Key Account Management*”.

Quadro 27 - Qualidades das categorias

Qualidade	Descrição
Exclusão mútua	Um código não existe em mais de uma categoria.
Homogeneidade	Existe um único princípio de criação das categorias.
Pertinência	As categorias são relevantes para o objetivo da pesquisa.
Objetividade e fidelidade	As diferentes partes de um mesmo material, quando submetidos ao mesmo conjunto de categorias, apresentam o mesmo resultado mesmo após diversas análises.
Produtividade	As categorias são pragmáticas à medida que fornecem resultados férteis (ex. inferências, novas hipóteses, <i>insights</i>).

Fonte: Bardin (2011, p. 149–150)

O modelo de criação de valor para o cliente em programas de KAM foi elaborado a partir da análise de coocorrência entre os códigos que subsidiou os mapas conceituais. A análise coocorrência, análise que mostra a frequência que dois códigos aparecem numa mesma citação, apoiou o entendimento do grau de intensidade de relacionamento entre os códigos. Quanto mais frequente for a coocorrência entre dois códigos, mais relevante é o relacionamento entre eles.

Depois, os códigos foram organizados em mapas conceituais, isto é, instrumentos utilizados para organizar e representar o conhecimento (NOVAK, 2008 *apud* CRESCITELLI; FIGUEIREDO, 2011). Uma das vantagens do uso deste tipo de representação do conhecimento é que “[...] os mapas conceituais, por sua natureza gráfica, são mais eficientes para a ‘visualização’ do conhecimento, ou seja, nos dão uma visão abrangente das relações entre cada um dos conceitos” (CRESCITELLI; FIGUEIREDO, 2011, p. 11).

Por fim, o modelo proposto (os códigos, os relacionamentos e as categorias) foi detalhado a partir da identificação das citações mais específicas e relevantes (dados coletados) e também a partir das teorias existentes sobre criação de valor para o cliente e programas de *Key Account Management* (KAM) oriundos da fundamentação teórica.

4 RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar os principais achados obtidos a partir da análise de conteúdo decorrente das entrevistas em profundidade com os especialistas em programas de KAM. Para se atingir o objetivo da tese (**analisar o processo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM) e propor de um modelo de criação de valor para o cliente segundo a perspectiva da empresa fornecedora**), o capítulo está organizado em sete partes.

A primeira parte descreve o entendimento dos especialistas quanto ao resultado da criação de valor (para que criar valor?): o valor para o cliente e o valor para o fornecedor. Em seguida, discutem-se as premissas sobre a criação de valor (o que é criar valor?). A terceira parte descreve as principais dimensões da criação de valor (como criar valor?). Em seguida, se analisa o papel do *Key Account Manager* na criação de valor (quem cria o valor?). Na quinta parte, se examinam as situações que podem levar a destruição de valor para o cliente (quando não se cria valor?). Finalmente, na sexta e última parte, discutem-se os moderadores da criação de valor, ou seja, as condições que aumentam ou reduzem o valor criado (como aumentar/diminuir o valor criado?).

Cada parte deste capítulo é ilustrada por citações oriundas das transcrições das entrevistas. Após cada citação existem entre parênteses dois números (ex. 8:12, 12:34). O primeiro número identifica o especialista que é o autor da citação conforme a tabela da característica da amostra (quadro 22), descritas no capítulo anterior. O segundo número identifica o número da citação dentro da entrevista. Além disso, os nomes das empresas e das pessoas envolvidas nas citações foram alterados respectivamente para “Empresa X” e “Fulano” para garantir o anonimato dos especialistas.

4.1 VALOR CRIADO

Os especialistas foram unânimes em afirmar que a criação de valor para o cliente é fundamental para a apropriação de valor pelo fornecedor. Nota-se que boa parte dos conceitos sobre valor identificados na fundamentação teórica foi abordada pelos especialistas.

4.1.1 Valor para o cliente

O valor para o cliente pode ser definido como o *trade-off* percebido pelo cliente entre os benefícios ("O que recebo") e os sacrifícios ("O que dou") em relacionamentos de mercado (ULAGA; EGGERT, 2006; WOODRUFF, 1997). Duas características desta definição são destacadas pelos especialistas: a percepção do cliente e o aspecto relacional.

Segundo todos os especialistas, **a percepção de valor é individual**, ou seja, o valor é avaliado de forma subjetiva e única pelos diferentes *stakeholders* e beneficiários (VARGO; LUSCH, 2008). Essa é uma característica do valor para o cliente no contexto B2B e que, por consequência, aumenta a complexidade da criação de valor (ex. n indivíduos, n relacionamentos, n percepções). Contudo, a complexidade da criação de valor em programas de KAM é ainda maior devido à grande quantidade de indivíduos envolvidos. Alguns especialistas fazem uma clara distinção entre o valor para a organização do cliente e o valor para o indivíduo do cliente, conforme os exemplos a seguir:

[...] você está falando de seres humanos, você está falando de pessoas que têm os seus **interesses pessoais**, que têm os **interesses da companhia**. (8:47)

[...] tem um lado business, quer dizer, eu **estou entregando valor para a sua empresa**, o meu produto performa melhor, reduz o seu custo, o seu produto, cliente, o seu produto acabado pode ser vendido por um preço mais alto, o teu target market é menor [...] **mas para você eu ofereço** esse treinamento, que te enriquece no currículo pessoa física, para você eu ofereço menos trabalho, eu faço isto, isto, isto por você, para você, ofereço uma viagem técnica, etc. (2:46)

Além disso, o valor depende da área funcional e da unidade de negócio que o indivíduo trabalha, e, principalmente, do papel desempenhado por esse indivíduo no modelo de decisão de compra, como mostram as citações abaixo. Em geral, o comprador, o usuário e o decisor possuem lógicas muito diferentes sobre como o valor é criado. Os exemplos abaixo ilustram esse aspecto:

[...] tem um cara de **energia**, tem um cara que cuida de **infraestrutura**, tem a área de **saneamento e esgoto**, o grupo é grande. E quando você aborda cada uma dessas caixinhas, necessidades dentro do mesmo *Key Accounts* são diferentes e a percepção é diferente, não é. (12:31)

[...] o **comprador** tem uma visão muito focada em: ‘Me oferece o seu melhor serviço com o **menor preço possível**, porque eu tenho que bater minha meta de savings’. O **diretor ou o gerente de operações**, ele quer que eu ofereça o **melhor nível de serviço possível**, ele não está muito preocupado com valores, mas claro, eu tenho que chegar com valores e ele vai decidir. (5:54)

A maioria dos profissionais entrevistados destaca que **a criação de valor para o cliente é relacional**, ou seja, é necessário desenvolver relacionamentos entre as organizações e os indivíduos para criar valor. Tal visão está alinhada com a perspectiva da criação de valor como uma “[...] atividade relacional de *boundary spanning*” (SULLIVAN; PETERSON; KRISHNAN, 2012, p. 168). O relacionamento organizacional é baseado em relacionamentos individuais:

[...] **a base do programa de key account é de relacionamento**, é de gerenciamento, de tais contas, mas é de relacionamento com as contas e o relacionamento é pessoal, apesar de serem CNPJs, existem CPFs e para mim isso é muito claro. (16:73)

A criação de valor para o cliente se dá quando os benefícios para o cliente aumentam e/ou os sacrifícios para o cliente diminuem. Diversos tipos de benefícios para o cliente são elencados pelos especialistas: a customização, a continuidade e a confiança, a gestão da complexidade e a consistência (RYALS; HOLT, 2007); o *know-how* do fornecedor e a interação pessoal (ULAGA; EGGERT, 2006) e a agilidade na resolução de problemas. Também são citados dois tipos de sacrifícios do cliente: os custos de operação e, principalmente, os custos diretos (ou o preço do fornecedor).

Segundo quase todos os especialistas, **os clientes preferem benefícios e sacrifícios tangíveis para o cliente**. Isso aumenta a relevância da quantificação do valor para o cliente, como mostram as citações a seguir:

Por mais que eu tenha um cliente, vai, um key account, uma conta especial, mas no final do dia, **qual o benefício que eu entrego, financeiro**. (5:31)

O valor para o cliente é medido quando você **mostra um resultado concreto para o cliente**. (6:7)

A partir da experiência dos especialistas, verifica-se que há uma tendência dos clientes em **valorizar mais as diminuições de sacrifícios para o cliente do que os aumentos dos benefícios para o cliente** para criação de valor para o cliente. O foco principal da criação de valor é a redução de custos diretos (preço do fornecedor) liderados pelas áreas de compras e/ou suprimentos. Essa constatação é contrária à sugestão de Ulaga e Eggert (2006) de que o produto principal e o preço estão se tornando diferenciais cada vez menos importantes nos relacionamentos entre clientes e fornecedores.

O foco na redução de preços do fornecedor está relacionado aos conceitos de dinheiro verde *versus* dinheiro cinza. O dinheiro verde são as reduções de custos (*savings*) que os gestores de compras conseguem reivindicar imediatamente. O dinheiro cinza são as reduções de custos difíceis de serem reivindicadas por estes profissionais (ANDERSON; THOMSON; WYNSTRA, 2000). Algumas citações exemplificam a obsessão dos clientes pela redução de preços do fornecedor:

[...] eu tinha uma oferta de serviços com um valor específico de tarifas, e passado um período, o período do contrato, o cliente quer renegociar, mas ele está sob essa nova conjuntura. **O cliente vai pressionar para a redução de preços, apesar do serviço de Key Account, do relacionamento**, do bom nível de serviços [...]. (5:33)

[...] ‘**você representa 25% do que eu compro e eu preciso baixar 10% esse ano**, pô, se eu não baixar em você, estou frito, não tiro mais, então não quero saber’. ‘Ah, mas sabe, nós somos *Key Account*, a gente tem programa de tecnologia, de inovação, de produtividade’, ‘**Ah, discute isso com a produção, eu não quero nem saber**’. (10:57)

[...] ‘vou te trazer inovação, certo, eu vou vim aqui, eu vou trazer produtos novos para testar, porque eu acho que a gente vai, pode melhorar a tua produtividade, vamos melhorar a qualidade do teu material, legal?’, ele fala assim: ‘Não...’, - ‘Como assim, não?’, - ‘**Não, o meu negócio é (//) eu quero é preço**’[...] (12:106)

Diversos especialistas confirmam os papéis desempenhados pelos sacrifícios e benefícios do relacionamento relatados por Ulaga e Eggert (2006): o fator custo coloca o fornecedor no *short list* do cliente de possíveis fornecedores-chave, enquanto o fator benefício apoia a

decisão de escolha dos principais fornecedores-chave. O diálogo abaixo, vivenciado por um especialista, exemplifica bem esse papel:

[...] a gente entrou num processo decisório, de um cliente grande, e a gente quis levar ele para a construção de um relacionamento mais saudável, com desenvolvimento de parcerias, de produtos exclusivos... inovação, no meio da apresentação, cinco minutos de apresentação, o cara parou a apresentação, falou: ‘Não, vamos conversar tudo isso depois. Mas agora eu quero saber redução de custo’. A conversa foi assim. ‘Então assim, tá bom, **resolvemos redução de custo? Reduzimos o custo? Agora vamos ver as outras coisas de relacionamento de longo prazo, posicionamento estratégico**’. Agora a gente conversa disso, mas se não falar de custo, eu não quero nem conversa.
(8:54)

Vale ressaltar que poucos especialistas comentam sobre a redução de custos de processo ou custos de operação dos clientes como uma alternativa para a pressão por redução dos custos diretos do cliente. É importante que o relacionamento entre o fornecedor e o cliente atinja um grau de confiança que permita uma **abordagem de economia de custo colaborativa**, ou seja, juntos o fornecedor e comprador buscam as economias de custos direto, de aquisição e de operação (CANNON; HOMBURG, 2001). Os programas de economia de custo conjunta são exemplos desta abordagem.

4.1.2 Valor para o fornecedor

O valor apropriado pelo fornecedor pode ser tangível e intangível. Os valores tangíveis mais citados pelos especialistas são: a retenção do cliente, o aumento das receitas (ou *share of customer*), o volume do cliente e o aumento da previsibilidade da produção. Todos os valores impactam positivamente na rentabilidade do cliente. A retenção dos clientes protege a carteira de clientes do fornecedor do ataque dos competidores, o aumento de receitas indica uma priorização do cliente, o volume do cliente possibilita a economia de escala e a previsibilidade reduz os custos de operação (DAVIES; RYALS, 2014; RYALS; HOLT, 2007).

Por outro lado, alguns especialistas demonstram **preocupação com os custos de servir**, ou seja, custos relacionados à vendas, serviço ao cliente, suporte técnico, administração,

logística, etc [...] (RYALS, 2008), como os exemplos abaixo. A preocupação é ainda maior com a obsessão dos clientes em reduzir os preços dos fornecedores:

[...] você monta um sistema de *Key Account*, mas a conta não cresce, para a empresa, eu estou dizendo, não é, então a empresa não vai ver valor em ter um key account, **então ela gastou, ela está investindo em equipes para aumentar valor e de repente o negócio não cresce.** (5:65)

[...] **só adotar um *Key Account Manager* tem um custo** e não é só o custo, de estrutura, de forma de agir, do modelo como você aí trabalhar, mas você tem um custo indireto, possível perda de alguns clientes ou retaliação de clientes. (10:29)

O aumento do custo de servir é inerente aos programas de KAM (DAVIES; RYALS, 2014), mas alguns especialistas consultados se utilizam de economias de escopo com retornos crescentes, isto é, “[...] alavancar recursos para criar produtos que atendem segmentos de clientes e mercados interligados para proporcionar a base para aumentar o retorno” (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999, p. 171). Isso tende a amenizar a tendência de aumento dos custos de servir do fornecedor. Não se tem conhecimento por parte do autor da presente pesquisa deste tipo de ganho do fornecedor por meio dos programas de KAM. Tal prática é detalhada na parte de dimensões de criação de valor para o cliente mais adiante.

Os valores intangíveis também são abordados pelos especialistas durante as entrevistas, tais como: o desenvolvimento de inovação (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001), as referências e a comunicação dentro do vendedor (TZEMPELIKOS; GOUNARIS, 2013).

O **desenvolvimento da inovação** é o valor intangível mais comentado pelos especialistas. O cliente assume o papel de co-criar valor por meio da integração dos recursos provedor-empresa com outros recursos privados ou públicos (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008), reforçando a importância do engajamento do cliente na concepção e no desenvolvimento da solução. Os exemplos abaixo mostram a visão de alguns especialistas quanto ao desenvolvimento de inovação:

Muitas vezes você traz inovações para a discussão, você coloca pessoas, o próprio laboratório da empresa para começar a discutir algo que poderia ser interessante para aquele cliente, você acaba fazendo o seu network interno, com chefes de tecnologia ou o que for, para você trazer algo mais para aquele cliente e com isso você vai ao cliente com um plano, ou com uma

proposta, uma prova de conceito, para tentar adicionar algo que vai ser interessante para a indústria dele. (4:69)

[...] fez parte desse projeto o **desenvolvimento do material para as pias dos aviões** da Empresa X, aviões executivos, onde o ganho para a Empresa X foi a redução o peso, flexibilidade, melhoria de qualidade o acabamento e obviamente a Empresa Y entrou com um produto novo para a Empresa X. (6:11)

[...] na Empresa X, no setor de máquinas ele quer dar palpite no projeto. Quer dizer, ele abre de tal forma, que ele permite que você dê opinião na operação dele, mas **ele também quer dar opinião dentro do que a gente chama fábrica, ele quer corrigir projetos globais**, ele quer ter espaço para conversar sobre o futuro. (11:9)

As principais constatações e os respectivos impactos na criação de valor para o cliente são resumidos no quadro abaixo:

Quadro 28 – Resumo dos valores criados pelo programa de KAM

Valor	Constatação	Impacto
Valor para o Cliente	O valor para o cliente é subjetivo e individual.	A compreensão do valor para o cliente deve considerar a perspectiva individual, o papel no modelo de decisão e a unidade de negócios.
	O valor para o cliente é relacional.	É necessário desenvolver relacionamentos para criar valor para o cliente.
	O cliente prefere o valor tangível ao valor intangível.	O valor para o cliente deve ser quantificado para aumentar a criação de valor.
	O cliente prefere a redução de sacrifícios, principalmente a redução de preços do fornecedor, frente ao aumento de benefícios.	Busca por formas alternativas de redução de custo para o cliente, como por exemplo a abordagem de economia de custo colaborativa.
	O cliente enxerga os sacrifícios como fator de inclusão do fornecedor no short-list e os benefícios como fator diferencial.	O fornecedor deve reduzir os sacrifícios ao mesmo tempo em que demonstra valor por meio de benefícios.
Valor para o fornecedor	Há a preocupação do fornecedor com o aumento dos custos de servir.	Desenvolvimento de propostas de valor alternativas que enfatizam os ganhos de escopo.
	O desenvolvimento de inovação é um processo de co-criação de valor.	Engajamento constante do cliente na concepção e no desenvolvimento da solução para o cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Uma vez que as perspectivas dos especialistas acerca do valor para o cliente e o valor para o fornecedor estão claras, é importante discutir quais são as premissas por detrás da criação de valor por meio de programas de KAM.

4.2 PREMISSAS PARA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

A criação de valor para o cliente é inerentemente relacional. Existem diversos tipos de relacionamento no contexto B2B, sendo que cada tipo de relacionamento requer diferentes tipos e graus de investimentos e, conseqüentemente, produzem resultados diferentes (CANNON; PERREAULT, 1999). A maioria dos especialistas aponta que o programa de KAM é mais efetivo na criação de valor para o cliente quando enfatiza os relacionamentos colaborativos, ou seja, relacionamentos baseados no alto grau de confiança e comprometimento (CANNON; PERREAULT, 1999). Por detrás dessa constatação, é possível inferir três premissas importantes para os relacionamentos intermediados pelos programas de *Key Account Management* (KAM): a visão de longo prazo, a expectativa de ganha-ganha e a intensa troca de informações.

A **visão de longo prazo** reflete a necessidade de tempo para que o relacionamento entre o fornecedor e o cliente se desenvolva de forma que exista a colaboração entre as partes. Alguns especialistas fazem uma analogia da visão de longo prazo do KAM com as condições de um casamento. A intenção inicial é estabelecer gradualmente um relacionamento duradouro e dinâmico, mas levando em consideração a possibilidade de término. A citação a seguir, ilustra essa analogia:

[...] é um **processo de casamento**... primeiro a coisa começa assim, num namoro, em que você vai estreitando os laços, depois tem o noivado em que você já começa a emitir sinais de outro lado, também, que quer trabalhar mais em conjunto, mais estreito, para chegar num casamento e para durar para sempre. Lógico que, assim como os casamentos não duram para sempre, pode dar errado, um *Key Account* também pode dar errado, mas o objetivo é claro, é para sempre, quer dizer, é montar uma parceria que não tenha dois, três, quatro, cinco anos, ela, praticamente, ela é eterna. Lógico que os dois lados vão ter que ir se adaptando às novas condições, da economia, da tecnologia, desenvolvimento, qualquer que seja. (10:14)

A segunda premissa é a **expectativa de ganha-ganha** que traduz um equilíbrio na apropriação do valor criado entre o fornecedor e o cliente. Ambos precisam gerar valor para seus respectivos acionistas, conforme ilustrado abaixo:

[...] porque ao final, o que nós queremos de uma relação de negócio é o **cliente que gere valor para os acionistas dele**, para a empresa, retornando e **nós possamos gerar valor para os nossos acionistas**. A hora que essa equação, ela não gera valor para os dois lados, ela não tem valor, para nenhum deles tem [...] (4:55)

A terceira premissa é a **intensa troca de informações** entre as partes. Tanto o fornecedor quanto o cliente precisam ter as mesmas informações para suas respectivas tomadas de decisão:

[...] você tem que ter um **nível de transparência muito grande**, os dados e fatos colocados na mesa, abertamente [...] (10:17)

As premissas e os respectivos impactos na criação de valor para o cliente são resumidos no quadro abaixo:

Quadro 29 – Resumo das premissas para criação de valor para o cliente no programa de KAM

Premissa	Impacto
Visão de longo prazo.	Necessidade de tempo para o desenvolvimento de relacionamentos entre o cliente e fornecedor.
Expectativa de ganha-ganha.	Busca pelo equilíbrio entre o valor para o acionista do cliente e o valor para o acionista do fornecedor.
Intensa troca de informações.	Mesma informação para tomada de decisão do fornecedor e do cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As premissas de visão de longo prazo, expectativa de ganha-ganha e a intensa troca de informações permeiam todas as dimensões de criação de valor para o cliente.

4.3 DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

São identificadas cinco dimensões que direcionam a criação de valor para o cliente: o desenvolvimento de relacionamentos, o entendimento do direcionador de valor, o desenvolvimento da proposta de valor, a comunicação da proposta de valor e a mensuração do valor. Essas dimensões são interdependentes e podem ocorrer de forma simultânea ao longo do relacionamento entre a empresa fornecedora e a empresa cliente.

4.3.1 Desenvolvimento de relacionamentos

A criação de valor para o cliente é essencialmente relacional, logo, o fornecedor precisa estabelecer e desenvolver dois tipos de relacionamentos: os relacionamentos com o cliente e os relacionamentos internos entre as áreas.

Nos relacionamentos do tipo fornecedor-cliente, é consenso entre os especialistas que o relacionamento é formado por inúmeras interações diretas entre o fornecedor e o cliente que criam as oportunidades para co-criação do valor entre as partes (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Para boa parte dos especialistas, é primordial que o fornecedor desenvolva relacionamentos com os executivos do cliente que em geral desempenham o papel de decisores. Essa prática corresponde a aumentar **autoridade do contato**, ou seja, o incremento na capacidade de tomada de decisão dos contatos de relacionamento que permite que o fornecedor acesse informações mais valiosas e não redundantes, identifique e supere barreiras e aumente o valor do cliente (PALMATIER, 2008). Os exemplos abaixo ilustram tal prática:

[...] ganha o jogo quem, na minha visão, consegue entender esse momento e **cada vez mais se posicionar junto à alta liderança dessa empresa**. Então você tem de identificar quem são os caras que são influenciadores, quem são as pessoas que decidem a venda e quem são as pessoas que vão dar, vão ser **os sponsors dessa operação**. (6:27)

[...] a gente até estimula os nossos *Key Account* a levar diretores operacionais do cliente, levar vice-presidente, vem vice-presidente dos Estados Unidos, leva o cara lá, apresenta o cara lá, leva o cartão, é mais um contato, porque **é peso que você está pondo na balança**. (9:89)

Por outro lado, a maioria dos especialistas frisa que a alta autoridade do contato por si só não é suficiente para atingir os objetivos de criação de valor. É necessário diversificar os relacionamentos com o cliente. Em outras palavras, é preciso aumentar a **densidade dos contatos**, isto é, “[...] o incremento de ligações com o parceiro de troca” (PALMATIER, 2008, p. 78). Segundo esse pesquisador, a alta densidade do contato influencia positivamente a cooperação, a transferência de conhecimento, a eficiência da comunicação e o desempenho no desenvolvimento de produtos. Os aspectos da diversificação dos relacionamentos são exemplificados na sequência:

[...] eu **navego em níveis diferentes e em papéis diferentes**, porque eu preciso formar a opinião de pessoas que vão me ajudar naquele negócio. Consequentemente precisa dedicação de tempo para você preparar isso no nível técnico, por exemplo, no nível de suprimentos, no nível de executivos. Ao final, **eles vêm valor nisso**, porque você está investindo tempo para poder ajudá-los naquilo que eles estão fazendo, que na verdade você está ajudando uma venda, por exemplo, de uma solução que você está dando para eles. (4:62)

Essa gestão de *Key Accounts*, ela precisa ter um lado de **relacionamento muito forte** e quando eu falo um lado de relacionamento, eu não estou dizendo apenas nos níveis mais sêniores, dos executivos mais sêniores das organizações, **ela precisa ter um nível de relacionamento em todos os níveis da instituição**. Então o *feedback*, ele é constante e ele vem desde do analista até o presidente da companhia. (8:14)

[...] você tem que montar uma proposta clara de relacionamento com todos os níveis, essa comunicação, **ela tem que chegar em todos os níveis e você tem que trabalhar claramente todos os níveis**, entendendo a necessidade, levando a sua proposta, para que isso esteja bem comunicado internamente. (11:18)

Outro benefício significativo da alta densidade de contatos diz respeito à redução das eventuais perdas causadas pela **rotatividade da equipe** do cliente e do fornecedor (PALMATIER, 2008). A maioria dos especialistas frisa o desafio constante de lidar com a rotatividade de funcionários de ambos os lados, como por exemplo:

[...] como são CPFs com CPFs, você tem que manter todos os níveis atendidos pela sua empresa **porque dentro da empresa muda gente muito mais rápido do que dentro do cliente.** (11:67)

[...] para ele **não ficar dependendo de um cara só, e amanhã, lembra de uma coisa, você ficar amarrado num contato único,** amanhã, por algum motivo essa relação rompe: ‘O cafezinho não foi bom [...]’ (risos) ‘esse cara no telefone me xingou’, e aí?. (9:88)

Para a maioria dos especialistas, o fornecedor também se beneficia da diversificação de relacionamentos ao **reduzir o peso do comprador** na decisão de compra do cliente. Ao ter relacionamento com diversas áreas e níveis da organização do cliente, minimizam-se os impactos de compradores que enfatizam demasiadamente a redução dos preços do fornecedor. As duas citações a seguir demonstram isso:

[...] a gente tem que encontrar um jeito, a gente tem que criar um teaser, um atrativo, um atalho, qualquer coisa, para a gente **começar a se relacionar com essas outras áreas, para que elas passem a ganhar peso na decisão, também.** Na hora que o comprador vem e diz: ‘o produto de vocês é muito caro, vou comprar do concorrente’, aí o engenheiro fala: ‘não, não faça isso, não faça isso, por favor, esse é um bom fornecedor para a gente, a gente precisa manter ele nesse nível’. (1:56)

Nós estamos falando em grandes corporações, estamos falando em envolver áreas diferentes. Então **você tem um comprador, tem de ter, sei lá, três ou quatro áreas. Você tem de envolver o presidente.** (6:43)

Em linhas gerais, cabe à equipe do fornecedor saber navegar e dialogar com os diferentes indivíduos do cliente. No entanto, a criação de valor pode não ser efetiva caso o cliente não esteja receptivo a uma mensagem baseada em valor (TÖYTÄRI; RAJALA, 2014). Para conseguir essa abertura, alguns especialistas frisaram a importância do **relacionamento extrapolar o âmbito comercial** para conquistar a confiança do cliente. Nas citações, na sequência, mostram diferentes situações onde os especialistas desenvolveram o relacionamento pessoal com seus respectivos clientes:

[...] eu tive casos, já, que 23h50, **num Reveillon, um cliente me ligou com um problema, resolvemos o problema para ele, que não era nem nosso, mas era com outro fornecedor que ele não conseguia achar.** Ele não

achou aquele fornecedor, ligou para mim, porque ele tinha me trocado, aliás, ele ligou para mim, falou: ‘Fulano, não é com você, estou desesperado, eu estou com um problema, a casa do presidente da empresa, em São Paulo, eu preciso de uma ajuda’, eu falei: ‘Pode deixar, o que você precisa?’, **a gente mandou a pessoa na festa de Reveillon do presidente daquela empresa para resolver. Depois ele cancelou o contrato com os caras e passaram o contrato para nós.** (4:57)

[...] então a relação ficou tão próxima ... tão confiável, que **a gente discutia contratos, lançamentos de produtos no *happy-hour*.** ‘Ah, vamos fazer uma reunião?’ ‘- Vamos’, - ‘Ah, mas eu estou ocupado agora, faz o seguinte, vamos fazer um *happy-hour*, a gente conversa no *happy-hour*’. (8:46)

[...] a gente fez isso aqui na Copa, então a gente comprou uma quantidade de ingressos para os jogos, então aí nesses ingressos **a gente levou para os *Key Accounts*, e aí os líderes de *Key Account* recepcionavam o pessoal e assistiam o jogo juntos.** Então tem que ter um programa para estimular realmente esse relacionamento e transcender um pouco a área pura comercial, de negócios. (12:90)

Essa tática de extrapolar os relacionamentos comerciais, utilizada pelos especialistas, pode ser pouco efetiva à medida que alguns compradores se preocupam com aspectos éticos e com a inclusão de fatores pessoais no processo de compras (ULAGA, 2003). Além disso, cada vez mais os fornecedores possuem políticas de compras que inibem o desenvolvimento de relacionamentos pessoais do fornecedor que interfiram no processo de compras. Ao contratar um fornecedor, os clientes usam leilões e contratos que minimizam o contato pessoal entre os indivíduos do cliente e o fornecedor (CANNON; PERREAULT, 1999).

As dificuldades em estabelecer relacionamentos com os indivíduos do cliente não elimina a importância **do *fit* pessoal entre o fornecedor e cliente**, ou seja, “o grau em que os indivíduos do cliente e fornecedor são semelhantes entre si e se dão muito bem uns com os outros” (RICHARDS; JONES, 2009, p. 315). Ao desenvolver relacionamentos com o cliente, o fornecedor precisa também identificar os indivíduos relevantes no processo de tomada de decisão que apresentam afinidade com sua equipe do fornecedor (*fit* pessoal).

Além dos relacionamentos do tipo fornecedor-cliente, é preciso criar uma rede de relacionamentos internos do fornecedor para atender as demandas do cliente. Para a maioria dos especialistas, o desenvolvimento e a entrega do valor é multifuncional, isto é, envolve

diversas áreas dentro do fornecedor. Cabe ao *Key Account Manager* decifrar as principais necessidades do cliente para que as demais áreas possam atendê-las. Nesta situação é fundamental que a **coordenação interfuncional**, um dos elementos da orientação para o mercado, ocorra dentro da organização (NARVER; SLATER, 1990). Isso se torna claro com as citações a seguir:

[...] muitas vezes a solução não está exatamente no departamento de vendas, **a solução está numa interação multifuncional dentro da nossa companhia**, para levar para o cliente. (16:27)

A gente interage fortemente com as áreas internas da companhia, *marketing*, produtos, consultoria, advisors, operações, para que essas contas funcionem da melhor forma possível, que a gente consiga explorar as oportunidades dentro desses clientes e garantir para a companhia o que o acionista está buscando, que é o resultado financeiro. (8:70)

A maioria dos especialistas é enfática ao defender a importância do **envolvimento da alta administração** do fornecedor para que os relacionamentos com o cliente e os relacionamentos internos fluam melhor e, conseqüentemente, o programa de KAM prospere. Essa percepção reforça algumas pesquisas sobre KAM. Os clientes-chave interpretam o envolvimento da alta administração como um sinal positivo de comprometimento do fornecedor com o negócio do cliente (FRIEND; JOHNSON, 2013). Já segundo Guesalaga (2014, p. 8), “[...] a alta gestão desempenha papel crítico ao assegurar o alinhamento organizacional com os clientes-chave que ajuda na obtenção de desempenho do KAM e na qualidade do relacionamento com os clientes-chave”. O envolvimento da alta administração é relevante à medida que emite sinais para organização de que a iniciativa de KAM é importante (WORKMAN; HOMBURG; JENSEN, 2003). Os trechos abaixo refletem as percepções dos especialistas sobre o envolvimento da alta administração:

[...] **tenho um executive sponsor**, que é o nosso líder de Américas, ele passa também a ser responsável por esse cliente, ou seja, **é um ponto de escalonamento, um ponto de ajuda, também, que as pessoas, que esses clientes têm**, então nós temos a cada trimestre, **reuniões no qual o executive sponsor participa também junto comigo, junto com o presidente da nossa empresa aqui no Brasil** e nós discutimos tanto na parte de operações, como está indo as nossas obrigações contratuais, assim

como negócio com o cliente, como que está indo o negócio com o cliente, o que está precisando em termos de ajuda para o negócio dele. (4:1)

[...] **o programa da Empresa X tem, teve sucesso porque ele foi liderado pelo presidente** [...] Na hora que você tinha o presidente da Empresa X chamando uma reunião, pedindo como está o status do programa, etc, etc, os outros diretores se movimentavam. (6:77)

Os principais aspectos e os respectivos impactos no desenvolvimento de relacionamentos são sumarizados no quadro abaixo:

Quadro 30 – Resumo da dimensão de Desenvolvimento de Relacionamentos

Tipo de Relacionamento	Aspecto	Impacto
Relacionamentos do tipo Fornecedor-Cliente	Alta autoridade do contato (relacionamento com os decisores).	Desenvolver relacionamentos com os executivos do cliente para acessar informações valiosas e superar barreiras.
	Alta densidade dos contatos (quantidade de ligações).	Diversificar os relacionamentos com as diversas áreas do cliente para mitigar os impactos da rotatividade das equipes e reduzir o peso do comprador nas decisões do cliente.
	Baixa receptividade do indivíduo e da empresa (ex. política de compras) para relacionamentos.	Estabelecer relacionamentos que extrapolam o âmbito comercial para conquistar a confiança do cliente.
	<i>Fit</i> pessoal (afinidade entre as equipes).	Identificar constantemente os indivíduos com maior afinidade com a equipe do fornecedor para acelerar os relacionamentos.
Relacionamentos do tipo Fornecedor-Fornecedor	Coordenação interfuncional.	Estimular a cultura organizacional colaborativa para facilitar os relacionamentos internos.
	Envolvimento da alta administração	Envolver a alta administração do fornecedor nos relacionamentos executivos com o cliente para sinalizar o comprometimento do fornecedor com o cliente. Incentivar a participação ativa da alta administração no acompanhamento interno do programa de KAM para garantir o alinhamento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em suma, a criação de valor para o cliente é permeada por relacionamentos tanto os do tipo fornecedor-cliente quanto do tipo fornecedor-fornecedor. Esses relacionamentos desenvolvidos influenciam todas as demais dimensões da criação de valor para o cliente que são analisadas nas partes a seguir.

4.3.2 Entendimento do direcionador de valor

O entendimento do direcionador de valor, ponto de partida da criação de valor para o cliente, significa entender quais são os determinantes para o valor para o cliente. Em linhas gerais, o fornecedor promove o processo de aprendizagem que resulta no conhecimento sobre o cliente que, por sua vez, permite a identificação das necessidades desse cliente.

O processo de aprendizagem sobre o cliente pode ser classificado em dois tipos: o formal e o informal. A aprendizagem formal consiste nas diversas pesquisas sobre o mercado e sobre o cliente disponíveis na organização. A aprendizagem informal engloba os *feedbacks* dos indivíduos do cliente, as observações pessoais dos gestores sobre o cliente e as experiências passadas de tentativa e erro com clientes (WOODRUFF, 1997). Os especialistas adotam ambos os processos de aprendizagem, considerando-os complementares.

O processo de aprendizagem formal mais frequentemente usado pelos especialistas são as pesquisas com o cliente baseadas em entrevistas conduzidas pela área de *marketing*, como por exemplo:

A gente faz uma entrevista que chama ‘*voice of the clients*’, então eu faço a entrevista formal que não sou eu que faço, eu trago uma pessoa dos Estados Unidos, essa pessoa faz **a entrevista com eles, é um processo muito formal**, com várias perguntas, também, no qual o cliente detalha tudo o que ele está precisando, ele dá *feedback* do nosso trabalho, coloca onde ele precisa melhorar, ele fala da indústria dele, isso também é uma informação rica para mim, sendo que eu posso trabalhar no meu plano de ação, também [...] (4:18)

[...] tem uma **pesquisa de satisfação do cliente**, são vinte e poucas perguntas dentro das vinte e poucas, somente duas, realmente são importantes, são as que a gente avalia. Com o cliente especial é diferente, além da pesquisa, essa, que é feita com todos os clientes, sobre a máquina

em si, existe uma **outra pesquisa sobre o atendimento do cliente** que a Empresa X está dando para ele como cliente especial. (11:19)

O processo de aprendizagem informal é amplamente utilizado pelos especialistas consultados. O *Key Account Manager* exerce papel fundamental neste processo. Além disso, os especialistas salientam que a equipe do fornecedor responsável pelo cliente-chave precisa **participar do cotidiano do cliente**, passando a maior parte do tempo dentro do cliente e interagindo com sua equipe. Dessa forma, o fornecedor entra mais na realidade do cliente e tem mais chances de entendê-lo profundamente:

[...] vocês vão tentar obter mais informações, vão tentar **participar do dia a dia** deles, vocês vão ficar lá observando a garagem deles, a forma como eles gerenciam a frota, etc., vocês vão propor coisas criativas que vão gerar valor para eles. (1:18)

[...] você tem aquela **pessoa fazendo no seu dia a dia aquele cliente**, não é, então toda semana, todo mês, você está falando sobre o mesmo assunto, dividindo isso com as pessoas que cuidam da mesma conta, então o entendimento é muito maior. (9:32)

[...] **a minha equipe tem que ficar no cliente [...]**, porque é tomando um café, indo almoçar, é sentando na mesa do lado do cara por 15 minutos para bater um papo, é aí que você vê o que está acontecendo e recebe o *feedback*, você sabe no dia a dia e até identifica oportunidades onde (//) vão gerar negócio para você. (8:15)

O **processo de aprendizagem informal é priorizado** em relação ao processo de aprendizagem formal, pois a aprendizagem informal tende a ser mais rápida e a resultar em *insights* melhores e mais aprofundados, como mostram as citações a seguir:

[...] **não dá para esperar uma pesquisa anual** para trazer esse *feedback* para você, esse *feedback* é no dia a dia. (8:17)

[...] você batendo um papo com um analista, ele **vai te dar um feedback muito melhor do que qualquer pesquisa de satisfação** que o cliente possa responder. (8:44)

Em 95% dos casos numa pesquisa, **ele vai te responder coisas absolutamente básicas**: ‘Cara, me entrega no prazo que você prometeu, me

entrega na qualidade, me dá assistência técnica no pós-venda, se você fizer tudo isso, cara, você vai ser um grande fornecedor meu'. (16:24)

O resultado do processo de aprendizagem é o conhecimento sobre o cliente. A partir das entrevistas, se identificam três tipos de conhecimento sobre o cliente: o individual, o relacional e o estratégico.

O conhecimento individual do cliente diz respeito à compreensão do modelo de decisão de compra desempenhado pelos indivíduos, contendo informações como: as etapas do processo de compras, os papéis de decisão do indivíduo, o nível de influência do indivíduo e o nível de relacionamento com o indivíduo. Em geral, **o conhecimento individual é mais tácito** do que explícito, ou seja, em geral não é formalizado pelo fornecedor. Para aumentar a formalização do conhecimento individual, o fornecedor pode adotar repositórios de conhecimento comuns entre as áreas (STORBACKA, 2011). As citações abaixo exemplificam o conhecimento individual:

[...] a empresa vai abrir um BID e aí vai ter uma concorrência aí que a gente vai estar aí precificando, todo mundo já sabe, todo mundo sabe o que fazer, **como que essa empresa conduz um BID**, o importante a gente saber, o mundo inteiro vai estar precificando, fazendo proposta de serviços, você imagina você não entender isso. E você simplesmente fazer uma coisa da sua cabeça [...] (9:34)

Você tem nesse fluxo de decisão, um influenciador, que ele, **o pacote de remuneração para o influenciador é guiado** ou por má produtividade ou pelo maior lucro da operação, ele vai para preço [...] (11:56)

O conhecimento relacional por sua vez envolve informações relativas ao histórico do relacionamento entre fornecedor e cliente, como por exemplo: vendas, interações, conflitos e concorrência. **O conhecimento relacional é mais explícito** do que tácito, pois é gerado pelos diversos sistemas do fornecedor. Para facilitar o compartilhamento deste conhecimento, o fornecedor pode utilizar efetivamente os sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) em todas as áreas da organização (STORBACKA, 2011). A principal limitação do conhecimento relacional é a sua característica retrospectiva, ou seja, sua visão do passado do cliente. Não necessariamente o passado se repetirá no futuro.

Já o conhecimento estratégico está relacionado ao **modelo de negócio do cliente**, ou seja, a proposta de valor do cliente, a fórmula de lucro, recursos-chaves e processos-chave

(JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Esse tipo de conhecimento é explicitado por meio dos planos de negócio do cliente. Todavia, os planos de negócio não englobam todas as informações sobre o modelo de negócio do cliente. Logo, conforme comentado anteriormente na dimensão de desenvolvimento de relacionamentos, é importante que o fornecedor estabeleça relacionamentos com a alta administração do cliente para obter o conhecimento estratégico tácito. As citações abaixo ilustram as características do conhecimento estratégico:

É primeiro você conhecer o negócio do cliente e acho que essa estratégia do key account te leva a isso, você conhecer muito bem com quem você está lidando, **o negócio da empresa, para onde vai, para onde ela exporta, para onde ela importa, para onde ela embarca**, como ela faz, qual é a política da empresa, se a política é igual no mundo inteiro (9:27)

[...] a gente estuda também, via consultoria, que nos dá **informações sobre a indústria do cliente, o que vem acontecendo com os concorrentes do meu cliente, o que eles estão fazendo, como eles estão atuando**, como eu posso ter essas informações conhecendo os concorrentes do meu cliente para poder ajudar o meu cliente naquilo que ele precisa. (4:14)

Segundo a maioria dos especialistas, **o conhecimento sobre o cliente pode potencializar a criação de valor para o cliente de diversas formas**. Em primeiro lugar, o próprio conhecimento sobre o cliente pode ser percebido como um valor para o cliente. Ao organizar a complexidade do cliente-chave, o fornecedor cria valor para o cliente:

[...] você meio que **encaixa o quebra-cabeça dessas grandes multinacionais**. Porque se você parar para ver, são empresas gigantes e a pessoa que está ali, às vezes, ela não tem essa visão lá, do todo da empresa, não é, você vai ter essa visão em cargos mais altos dentro da empresa, mas aquele cara que opera, nem sempre ele tem essa visão, ele está muito preso à operação dele, ao mundo dele [...] (9:21)

Outro benefício do conhecimento sobre o cliente é a facilitação da interação da equipe do fornecedor com a equipe do cliente. No momento que o fornecedor fala a “mesma língua do cliente”, o relacionamento se desenvolve com mais facilidade, conforme descrito pelo trecho abaixo:

[...] se eu estou atendendo a área de construção civil, eu tenho que estar nas feiras que estão no mundo inteiro, conhecendo equipamento, conhecendo processo, tem que ser um cara que vai trazer, primeiro, que tem que **conversar de igual para igual com o engenheiro lá**, e tem que ser um cara que ele me vê como trazendo inovação, não é, isso é quase que obrigatório. (12:39)

O principal benefício do conhecimento sobre o cliente é criar as condições necessárias para a identificação de suas necessidades:

[...] antes de tomar qualquer tipo de ação, é você conhecer o cliente no detalhe, e depois que você conhecer o cliente, conhecer o processo, etc., criar um nível de intimidade, **você vai identificar algumas vezes o cliente te fala, algumas vezes ele não te fala, mas você vai identificar o que incomoda o cliente**, o que está te atrapalhando, ou o que é o teu objetivo para o ano. (12:36)

A identificação das necessidades do cliente é o pilar do conceito de *marketing* (KOHLI; JAWORSKI, 1990) e representa um dos maiores desafios para criação de valor para o cliente. As **necessidades implícitas do cliente, necessidades latentes e inconscientes, são mais valiosas** que as necessidades explícitas do cliente, necessidades declaradas e conscientes. Também é destaque o diferencial criado pelas necessidades do negócio do cliente.

Cabe ao fornecedor, por meio de programas de KAM, equilibrar a descoberta das necessidades explícitas e implícitas. O fornecedor deve endereçar as necessidades explícitas do cliente e, ao mesmo tempo, deve principalmente desvendar e endereçar as necessidades implícitas desse cliente. A obtenção das necessidades explícitas reportadas pelos especialistas é mais simples e são obtidas de maneira direta a partir de interações individuais com o cliente ou de reuniões formais com diversos indivíduos do cliente. É interessante notar que não é relatado nenhum método específico para identificação das necessidades:

Existe na conversa com os clientes, normalmente eu sempre pergunto a eles, eu acho que **o ponto mais importante é perguntar**, não é, é perguntar mais, ouvir mais do que falar. Então eu costumo perguntar muito, por exemplo, **quais são os principais pain points que o cliente tem**, em termos de negócio, não em termos de tecnologia, mas em termos de negócio. (4:13)

A gente trabalha com um planejamento conjunto, tá, então (//) e a gente faz junto com os clientes um planejamento de lançamento de produtos, ações de marketing, enfim, **a gente tenta ser aderente ao plano comercial, de marketing, de produtos, dos nossos clientes.** E traz isso aqui para dentro da empresa e tenta apresentar para eles soluções de produtos, de serviços, de campanhas de *marketing*, enfim, que possam suportar as estratégias desse cliente. (8:6)

Muitas vezes o cliente não tem consciência de suas necessidades, tornando a definição dos requerimentos da solução um desafio para o fornecedor (TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Nestes casos, o papel do fornecedor é apoiar o cliente na transformação das necessidades implícitas em explícitas conforme exemplos abaixo:

O cliente **não sabe o que ele quer**, você tem que **fazer as perguntas para ajudá-lo** a entender o que ele quer. (4:16)

[...] muitas vezes a necessidade do cliente não está muito clara, e um key account realmente antenado com os negócios da empresa, ele traz essa (//) **mais elementos para que o cliente ache a (//) ou esclareça a sua necessidade.** (5:41)

A dificuldade em encontrar as necessidades implícitas é ainda maior segundo os especialistas, pois é preciso um profundo e atualizado conhecimento sobre o cliente que é adquirido por meio de interações regulares ao longo do tempo, como ilustrado pelas citações a seguir:

[...] para você chegar num patamar de conseguir gerar uma oferta de valor é porque **você teve muito tempo, você teve com esse cliente por vários ciclos**, você sabe como que esse cara se comporta em diferentes situações, você começa a entrar de forma sistêmica no processo de produção desse seu cliente, e aí que vem a oportunidade de começar a aparecer *insights*, aí, por necessidades, você precisa conhecer profundamente, cara, profundamente. (16:74)

Você **não consegue em uma única reunião** saber todas as dores ou preocupações do cliente. (6:13)

[...] time tem que **conhecer o cliente cada dia mais, melhor, nos detalhes e as necessidades mudam.** Então você tem uma fotografia de hoje, daqui a

seis meses, você fala: ‘Ah, ele é assim’, não quer mais dizer que ele é assim. Então a constância do relacionamento que você tem que ter é muito grande (11:58)

A **pouca formalização das necessidades e dos métodos de identificação** aumenta ainda mais a importância das pessoas responsáveis pelo relacionamento, em especial o *Key Account Manager*:

Mas realmente é um processo de descobrimento com perguntas, **depende muito das pessoas que estão ali no dia a dia, da capacidade de absorver oportunidade**, não é, cara, isso é pessoa, é a pessoa que faz, não existe um programa de computador que vai te dar isso, não é [...] (16:19)

Isso torna mais importante o desenvolvimento do conhecimento da necessidade do cliente pelos funcionários do fornecedor, ou seja, “a extensão que os funcionários que interagem com o cliente conseguem identificar corretamente a hierarquia de necessidades dos clientes” (HOMBURG; WIESEKE; BORNEMANN, 2009, p. 65). Para conseguir potencializar a identificação de necessidades, é necessário que o fornecedor invista na seleção e treinamento de profissionais com comportamentos de interação orientados ao cliente.

Outro aspecto relevante sobre as necessidades do cliente é a abrangência da necessidade. A maioria dos especialistas salienta que as **necessidades dos negócios do cliente são valiosas e podem criar diferencial competitivo**. As amplas necessidades do negócio do cliente são diferentes de simples especificações funcionais (TULI; KOHLI; BHARADWAJ, 2007). Os trechos a seguir exemplificam a importância da necessidade do negócio do cliente:

[...] você realmente tem que sentar com ele, identificar as necessidades, o que ele quer, como ele quer se diferenciar. E muitas vezes isso não está só na área de cartão, na área de produtos, **muitas vezes isso está na própria estratégia do banco**, não é, e você vai ter que buscar soluções, serviços, que vão diferenciar ele no mercado. (8:80)

O diretor agrícola da usina, cara, ele quer mexer com a produção, **ele quer saber como está a produtividade**, etc., ele não quer saber se o adubo está em tal fazenda, para transferir o adubo para cá [...] se tiver alguém que faça isso por ele, e cumpra com a promessa, cara, **isso tem um valor inestimável** [...] (16:52)

Os principais aspectos e os respectivos impactos na identificação dos direcionadores de valor estão no quadro abaixo:

Quadro 31 – Resumo da dimensão de Entendimento dos Direcionadores de Valor

Sub-dimensão	Aspecto	Impacto
Processo de aprendizagem sobre o cliente	Participar do cotidiano do cliente.	Direcionar a maior parte das interações com o cliente dentro da organização do cliente para o fornecedor entrar mais na realidade do cliente.
	O processo de aprendizagem informal tende a ser mais rico que o processo de aprendizagem formal.	Estimular a aprendizagem informal (ex. feedbacks dos indivíduos do cliente, observações pessoais dos gerentes) para obter mais <i>insights</i> sobre o cliente.
Conhecimento sobre o cliente	O conhecimento individual (modelo de decisão de compra) é mais tácito do que explícito.	Usar repositórios de conhecimentos comuns entre as diferentes áreas da empresa para transformar o conhecimento tácito em explícito.
	O conhecimento relacional (ex. vendas, interações, conflitos) é mais explícito do que tácito.	Utilizar efetivamente os sistemas de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) por toda organização para facilitar o compartilhamento de conhecimento sobre o cliente.
	O conhecimento estratégico (modelo de negócio do cliente) é tanto tácito quanto explícito.	Acessar o plano de negócios do cliente Desenvolver relacionamentos executivos com o cliente.
	O conhecimento sobre o cliente potencializa a criação de valor de diversas formas: é um tipo de valor para o cliente; facilita as interações; e identificação das necessidades do cliente	Criar condições (planejamento estratégico, suporte de infra-estrutura, sistemas de gestão, recursos humanos) para criação e compartilhamento do conhecimento sobre o cliente por toda organização.
Identificação das necessidades do cliente	As necessidades implícitas (latentes e inconscientes) são mais valiosas que as necessidades explícitas (declaradas e inconscientes).	Enfatizar o desvendamento e endereçamento das necessidades implícitas do cliente frente as necessidades explícitas do cliente.
	Pouca formalização das necessidades e dos métodos de identificação das necessidades do cliente.	Selecionar e treinar os profissionais com comportamento de interação orientados ao cliente Desenvolver estratégias de retenção da equipe do fornecedor, especialmente do <i>Key Account Manager</i>
	As necessidades do negócio do cliente são valiosas e podem criar um diferencial competitivo.	Estruturar a proposta de valor com base nas necessidades de negócio do cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir do momento que o fornecedor cria um conhecimento sobre o cliente e identifica as necessidades do cliente, é possível desenvolver a proposta de valor para o cliente.

4.3.3 Desenvolvimento da proposta de valor

Após a identificação das necessidades do cliente, o fornecedor define como será desenvolvida a solução para o cliente para depois estruturar sua proposta de valor.

A solução para o cliente é “[...] o conjunto de processos relacionais entre o cliente e o fornecedor (definição de requisitos do cliente, customização e integração de bens e/ou serviços, o desenvolvimento e o suporte ao cliente pós-desenvolvimento) que visam atender as necessidades de negócio dos clientes” (TULI *et al.*, 2007, p. 4). Segundo a maioria dos especialistas, o desenvolvimento da solução para o cliente pode acontecer segundo três maneiras: a adaptação das melhores práticas internas, o desenvolvimento interno e o estabelecimento de parcerias.

A adaptação das melhores práticas internas ocorre quando o fornecedor realiza um *benchmark* entre as diferentes unidades, especialmente de outros países, para verificar se já existe alguma solução pronta para atender alguma necessidade do cliente. Caso já exista uma solução que atenda a necessidade do cliente-chave, o fornecedor efetua algumas adaptações na solução para o cliente.

Sob a ótica do cliente, diversos benefícios podem ser percebidos com a adaptação das melhores práticas internas: o **know-how** com uma solução testada em outros contextos, a **agilidade** entre a identificação das necessidades até a entrega (*time-to-market*) e, em alguns casos, a **inovação** dentro do negócio do cliente. As citações a seguir ilustram os benefícios para o cliente obtidos com essa forma de solução para o cliente:

[...] a gente tem, nesse momento de criação de valor, a gente tenta **não reinventar a roda [...] a hora que você tem essa comunidade de indústrias interligadas, isso vale para qualquer indústria que você possa ter sinergia, você acaba adicionando valor para as duas empresas, para nós e para o cliente**, porque você vai otimizar os seus custos de investimento, porque você vai aproveitar uma solução que é uma solução,

por exemplo, de **melhor prática no mercado para ser utilizada por diferentes clientes**. (4:74,75)

[...] o Banco X há uns dois anos atrás, nessas reuniões de planejamento, se posicionou que ele gostaria de ter um posicionamento mais forte do ponto de vista de transações internacionais. **Nós fomos buscar no mercado americano uma solução de uma empresa que a gente comprou [...]** E a gente acabou colocando o Banco X como o **primeiro banco do Brasil a operar esse produto**, esse serviço da Empresa Y no Brasil. (8:7)

[...] o nosso objetivo é **sempre tentar levar os cases de sucesso** para que possam ser replicados, a não ser quando tenha algum contrato de confidencialidade, alguma exclusividade, mas nós estamos na outra, no outro lado, **a gente procura sempre é o que deu certo num cliente, vamos aplicar no outro, sinergia**. (12:50)

[...] se eu tinha uma dificuldade de alguma operação para a China e eu tinha ali, naquela conferência, alguém da Empresa X da China, essa pessoa me ajudaria a resolver os problemas que eu estava enfrentando com a China. Então você tem **resoluções de problemas muito mais rápido, muito mais eficiente**. (9:8)

Segundo a ótica do fornecedor, a adaptação das melhores práticas internas representa **uma fonte de economias de escopo com retornos crescentes**, pois a partir do mesmo custo de servir (desenvolvimento da solução) é possível potencializar as receitas do fornecedor (vendas para diversos clientes diferentes).

Para que a adaptação das melhores práticas internas consiga ser usada no programa de KAM, é importante que algumas práticas organizacionais orientadas à **gestão do conhecimento** ocorram no cotidiano do fornecedor, como por exemplo: a disponibilidade de configurações pré-definidas das soluções para diferentes segmentos de clientes, a documentação de configurações de soluções baseada em resultados anteriores e a atualização regular da equipe do cliente-chave sobre a disponibilidade de diferentes soluções (STORBACKA, 2011).

Os especialistas apontam que outra maneira do fornecedor desenvolver a solução para o cliente é a utilização dos recursos e das competências próprias (desenvolvimento interno). Antes de tomar essa decisão, é imprescindível que ocorra a reflexão sobre a **capacidade do**

fornecedor em atender as necessidades do cliente. A capacidade de atendimento do fornecedor pode ser explicada como o entendimento do *fit operacional*, isto é, “[...] o grau em que os requisitos do serviço da conta-chave estão alinhados com as capacidades da empresa vendedora” (RICHARDS; JONES, 2009, p. 314). Alguns especialistas destacam que para determinados casos é melhor reconhecer a incapacidade do fornecedor e não seguir adiante com o atendimento das necessidades do cliente, como ilustram as citações a seguir:

[...] aí eles barraram, eles falaram assim: **‘Nada do que vocês colocaram dá para fazer hoje, a gente precisaria mudar muita coisa internamente, senão vai ficar uma coisa meia-boca, vai funcionar para esse cliente durante um ano e depois volta para trás’.** (1:19)

A Empresa X tem um exemplo de sustentabilidade muito forte. **Eu tenho alguma coisa para oferecer para a Empresa X para o futuro? Ah, não tem? Opa. Não adianta eu cultivar o presente.** Ou eu tenho um projeto P&D para produzir um plástico biodegradável que pode ser usado para, por exemplo, o pote e plástico ou eu não estou. (6:53)

Após concluir que consegue atender à necessidade do cliente, o fornecedor precisa decidir sobre o **grau de customização**, ou seja, o grau de adaptações do mix de marketing segundo as necessidades individuais do cliente (ARORA *et al.*, 2008). A **customização** é reconhecida pelos clientes como um benefício do programa de KAM (RYALS; HOLT, 2007). Dessa forma, boa parte dos especialistas não consegue dissociar o programa de KAM da customização, como mostram as citações abaixo:

[...] muitas vezes você usa um produto standard, mas às vezes é **um produto que se adequa perfeitamente à necessidade do cliente** e muitas vezes, também, você tem que adequar sistemas, ou processos de acordo à necessidade, ao processo do cliente. (5:11)

[...] se você achar que vai ter um programa que vai atender todo mundo, você não faz, porque ele é contra **o princípio básico que é da customização. Key account é customização.** (12:113)

A base do negócio é essa e Key Account passa por customização [...] de atendimento, de serviço, de oferta. (16:68)

Sob a perspectiva do fornecedor, a customização pode potencializar a captura de valor uma vez que pode acarretar em heterogeneidade do fornecedor, ou seja, a extensão pela qual o

fornecedor de um mercado é visto como diferente ou insubstituível (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003). A **heterogeneidade do fornecedor aumenta os custos de mudança relacionais** percebidos pelos clientes e, conseqüentemente, incrementa a retenção dos clientes. Em contrapartida, a customização pode aumentar os custos de servir. Cabe ao fornecedor **equilibrar o valor para o cliente (customização) e o valor para o fornecedor (custos de servir)**.

Segundo boa parte dos especialistas, para que a solução para o cliente estruturada internamente prospere, é necessária **uma cultura orientada aos clientes** (DESHPANDÉ, FARLEY & WEBSTER, 1993). Tal orientação viabiliza a criação de valor para os clientes, conforme exemplificado abaixo:

[...] quando um cliente chega com uma crítica positiva, uma crítica de um ponto de melhoria no produto ou alguns comentários sobre o produto, **ela para a empresa toda**. Se um cliente bate na porta do escritório, **ela para do presidente até o cara no mais simples**, para estar na sala e ouvir o que o cara tem e monta-se um plano claro de como dar a resposta para ele. Então **em 15 dias, você tem uma resposta, imediatamente na semana seguinte sai um grupo de engenheiros, fica na propriedade dele um, dois dias, volta para a fábrica e ele vai acompanhando isso**, então a sensação de que ele foi ouvido é muito grande, e isso com esse grupo de clientes estratégicos. (11:24)

O **desenvolvimento de uma cultura orientada ao cliente** é um desafio para criação de valor para o cliente por meio do programa de KAM. A maioria dos especialistas reconhece que a área de vendas ou comercial tem naturalmente essa orientação para o cliente, mas isso é insuficiente para que a solução do fornecedor atenda às necessidades do cliente. É preciso que as demais áreas priorizem o cliente em suas atividades cotidianas, porém isso não acontece, segundo a experiência dos especialistas entrevistados:

[...] **a área comercial está preparada**, agora a Empresa X e aí eu estou falando especificamente da companhia, ela **precisa melhorar muito a questão de atendimento às demandas do cliente**. (8:62)

[...] às vezes um dos grandes gargalos é isso, é se a companhia inteira, fornecedora, não estiver engajada realmente, entender e ouvir o cliente, todos os departamentos enxergarem o cliente como cliente, mesmo, não só a área de vendas que encara o cliente, precisa ficar no grifo isso, você não

consegue essas conexões internas. **Precisa estar a companhia inteira voltada para o cliente.** (16:28)

A última maneira de desenvolver uma solução para o cliente, identificada nas entrevistas, é a formação de parcerias com outras empresas. Ao adotar essa forma de solução para o cliente, o cliente obtém um **know-how específico** do fornecedor (RYALS & HOLT, 2007). Poucos especialistas apontaram tal movimento estratégico no seu dia-a-dia, conforme as citações abaixo:

[...] tem o conjunto estendido de necessidades, à medida que você vai ficando mais longe, provavelmente a tua empresa não faz a coisa e você ou pode começar a fazer ou **começar a fazer um monte de alianças para entregar isso** [...] (2:21)

‘Mas o que tem?’, - ‘Não, eu, pois é, captação, você tem uma área de telhado boa, que de repente a chuva vem, pega essa água’, ele falou: **‘Deixa eu ver, deixa eu ver’, eu sabia que não tinha.** Então assim, o papel é esse, escutar, aí a gente vem para cá, reúne uma galera, **final das contas, assim, descobrimos uma empresa que tinha um sistema e que consegue fazer isso** (12:27)

Por outro lado, o fornecedor é beneficiado pelo **aumento de receitas** (RYALS; HOLT, 2007). Em contrapartida, especula-se que há uma **alta complexidade** de se implementar as parcerias, pois envolve o aval dos acionistas e da alta administração. Isso explica a baixa quantidade de citações do estabelecimento de parcerias.

Após o desenvolvimento da solução para o cliente, o fornecedor precisa estruturar sua proposta de valor, ou seja, “[...] o conjunto de benefícios que endereçam os objetivos de negócio de segmentos específicos e oferece valor significativo para o cliente” (TÖYTÄRI & RAJALA, 2014, p. 105). Em outras palavras, o fornecedor precisa **relacionar as principais necessidades do negócio e as necessidades individuais do cliente com os benefícios da solução.** Afinal, conforme discutido anteriormente, a percepção de valor é individual. Os trechos a seguir ilustram a relação que é feita entre necessidades, benefícios e indivíduos:

[...] se eu fosse falar com um diretor, da(//) eu **sei quais são os objetivos dele**, eu conheço as obras, eu sei o que as obras estão passando, então eu sei se o problema dele é prazo de entrega, ou se o problema dele é fazer obras

com certificação que exigem produção e estabilidade, **sabendo de tudo isso, eu vou adaptar o meu discurso para o que o cara quer ouvir.** (12:71)

[...] o cara **técnico** que você tem (//) conversa com esse cara pura e simplesmente técnica, objetiva [...] e com esse cara, você tem que convencer que a tua **solução é a melhor**; Você tem o **financeiro**, que esse cara, você tem que mostrar para ele que **ele vai ganhar dinheiro** ou vai ter alguma economia com isso; você tem o **gestor do negócio**, que é o cara que você tem que mostrar para ele que **aquilo vai fazer diferença no negócio dele**; e você tem o **decision maker**, que é o cara que você tem que provar para ele que **os outros três estão convencidos e que ele pode confiar**, que ele pode assinar o papel. Então são **níveis diferentes, relacionamentos diferentes, esforços diferentes, conhecimentos técnicos diferentes.** (8:50)

É nesta transição da solução para o cliente para proposta de valor que se mostra a importância do **conhecimento individual e estratégico** sobre o cliente, assim como a **diversificação de relacionamentos (alta densidade de contatos)**. Sem desenvolver relacionamentos com os diversos indivíduos do cliente e sem obter os conhecimentos individuais e estratégicos sobre o cliente, a proposta de valor será dificilmente implementada ou será implementada sem relevância para o cliente.

Em resumo, os principais aspectos do desenvolvimento da proposta de valor são resumidos no quadro abaixo:

Quadro 32 – Resumo da dimensão de Desenvolvimento da Proposta de Valor

Sub-dimensão	Aspecto	Impacto
Adaptação das melhores práticas internas	A adaptação das melhores práticas internas pode trazer diversos benefícios para o cliente: agilidade, <i>know-how</i> e inovação (valor para o cliente).	Explorar os benefícios da adaptação das melhores práticas internas na proposta de valor.
	A adaptação das melhores práticas internas gera economias de escopo com retornos crescentes (valor para o fornecedor).	Desenvolver a gestão de conhecimento relacionada às soluções para o cliente: disponibilidade de configurações pré-definidas, documentação e atualização regular da equipe responsável pelos clientes-chave. Usar esse tipo de desenvolvimento de solução para o cliente para manter ou reduzir os custos de servir.
Desenvolvimento interno	O desenvolvimento interno deve ocorrer após a reflexão acerca da capacidade do fornecedor em atender as necessidades do cliente.	Entender o <i>fit</i> operacional entre cliente e fornecedor, isto é, o alinhamento das demandas do cliente e a capacidade de atendimento do fornecedor.
	O desenvolvimento interno pode beneficiar o cliente por meio da customização da solução para o cliente (valor para o cliente).	Definir o grau de customização, ou seja, o grau de adaptação do <i>mix</i> de <i>marketing</i> segundo as necessidades individuais do cliente.
	O desenvolvimento interno cria a heterogeneidade do fornecedor que por sua vez aumenta os custos de mudança do cliente relacionais, aumentando a retenção dos clientes (valor para o fornecedor).	Equilibrar o valor para o cliente (customização) e o valor para o fornecedor (custos de servir).
	A cultura orientada ao cliente é fator crítico de sucesso para o desenvolvimento interno de soluções para o cliente.	Desenvolver uma cultura orientada aos clientes com foco nas áreas da empresa que não tem contato com o cliente.
Estabelecimento de parcerias	O estabelecimento de parcerias pode beneficiar o cliente por meio de <i>know-how</i> específico (valor para o cliente).	Explorar o benefício do estabelecimento de parcerias na proposta de valor.
	O estabelecimento de parcerias pode aumentar as receitas do fornecedor (valor para o fornecedor), mas sua implementação é complexa.	Avaliar as vantagens e desvantagens desse tipo de desenvolvimento da solução para o cliente.
Da solução para o cliente para proposta de valor	A estruturação da proposta de valor ocorre após a relação entre as necessidades de negócio e individuais do cliente com os benefícios da solução para o cliente.	Obter conhecimento individual e estratégico sobre o cliente. Diversificar os relacionamentos dentro do cliente (alta densidade de contatos).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após o desenvolvimento da proposta de valor, é necessário entregá-la e comunicá-la intensamente para o cliente.

4.3.4 Comunicação da proposta de valor

Comunicar a proposta de valor pressupõe convencer continuamente o cliente de que a relação entre os benefícios e os sacrifícios da solução para o cliente podem trazer resultados relevantes para o negócio dele.

Para a maioria dos especialistas, o fornecedor pode realizar com excelência o desenvolvimento de relacionamentos, a identificação dos direcionadores de valor e o desenvolvimento da proposta de valor, porém se a comunicação de valor não for efetiva, os resultados da criação de valor serão aquém dos esperados. Os exemplos abaixo ilustram a importância da comunicação de valor no processo de criação de valor para o cliente:

[...] o ponto mais importante é você **demonstrar isso com resultados** [...] você pode estar aqui falando, falando, falando, mas se você não entregar o resultado que você falou, você não vai mudar a percepção do cliente, então **através de resultados concretos, o cliente percebe e nos dá o *feedback* com relação a isso.** (4:27)

[...] **explicar cada vez mais**, você só vai conseguir vender mais, com um preço melhor, com um preço justo da tua proposta, **quando ele conseguir entender.** (11:68)

A importância da comunicação da proposta de valor é reforçada por um estudo recente que identificou dois principais fatores para o não fechamento de propostas de vendas dos fornecedores com seus clientes-chave: a percepção de benefícios insuficientes do relacionamento e a percepção de custos altos (FRIEND *et al.*, 2014). A percepção de custos altos pelo cliente acontece por diversos motivos: quando os custos (ex. preço, custos de operação) são vistos como superiores ao da concorrência, a ausência de justificativa dos custos e as implicações de custos negativas a partir do baixo entendimento das expectativas dos clientes (FRIEND *et al.*, 2014).

Segundo a maioria dos especialistas entrevistados, **a percepção de custos altos é o fator mais crítico ao comunicar valor** para os clientes-chave, conforme já discutido anteriormente. Tais achados aumentam ainda mais a importância do fornecedor em **ensinar o cliente sobre o valor da oferta**, ou seja, o desenvolvimento de uma linha de argumentação sobre os valores superiores da oferta (HAMZA, 2009).

Os especialistas apontam que um dos desafios da criação de valor para o cliente pelo programa de KAM é lidar e superar a **commoditização realizada pelo cliente**, ou seja, uma tática do cliente para ganhar poder de barganha por meio da eliminação ou menosprezo de qualquer ponto de diferença entre as ofertas de concorrentes (ANDERSON, NARUS, 2004). O cliente busca igualar todos os fornecedores para pressionar a redução de preços, como mostram os exemplos vivenciados pelos especialistas:

[...] hoje na nossa indústria é que existe sim, a **commoditização** e existe uma pressão enorme, principalmente do key account por **redução de custo**. Mas essas conversas, elas não vêm através da área de compras, isso vem através da área de negócios. A área de negócios senta com você e fala assim: ‘**Olha, o teu concorrente está aqui, o custo dele está menor que o seu**’, a conversa geralmente começa assim. (8:53)

[...] na hora que você mostra o *saving* que você gerou para ele, ele fala assim: ‘Mas isso todos fazem [...]’, ou ‘outros também fariam isso por mim’, e **tenta commoditizar, falar que todos são iguais**. (1:49)

[...] as vezes ele usa isso como uma pressão, pura e simplesmente, ele pega aquela empresinha lá da esquina, pequenininha, que tem 10 funcionários, que tem um custo operacional pequeno e fala assim: ‘**Bom, olha, o cara está me dando um preço, é 50% abaixo do seu**’. (9:11)

Uma das formas de conter a tática de *commoditização* é **desenvolver e comunicar as evidências de criação de valor para o cliente**. A maioria dos especialistas aponta que é importante criar e comunicar as evidências de criação de valor para o cliente, como por exemplo, os estudos, as análises e os casos. É importante demonstrar convincentemente para o cliente que o valor criado (economias de custo ou valor acrescentado) por meio da oferta do fornecedor é superior ao valor criado pela próxima melhor alternativa de oferta (ANDERSON; NARUS; ROSSUM, 2006). Desta forma, a capacidade de convencimento do fornecedor é muito mais efetiva, pois os riscos percebidos pelo cliente são menores.

Para boa parte dos especialistas entrevistados, **o melhor tipo de evidência de criação de valor para o cliente é a tangível**, isto é, a evidência sustentada em valores financeiros que impactam diretamente o negócio do cliente. Esse tipo de evidência tangível minimiza os impactos das táticas de *commoditização* realizadas pelo cliente. Além disso, os ganhos financeiros são facilmente compreendidos pela alta administração do cliente, facilitando a comunicação entre as partes.

A análise de custo total de propriedade (ou *total ownership cost*) que envolvem custos diretos para o cliente (ex. preço da solução para o cliente), e os custos indiretos (ex. custos de manutenção, custos de instalação) é a evidência mais citada entre os entrevistados. Os exemplos abaixo reforçam a importância de evidências tangíveis:

[...] a gente procura sempre trabalhando o *business case* que possa estar mostrando que aquilo que você está colocando, ele vai adicionar valor fim à empresa dele. E aí numa **análise total de custo de propriedade**, muitas vezes, intencional TOC *analysis*, você demonstra que aquele cliente, que aquilo que ele está comprando, ele vai, sim, adicionar valor no processo como um todo, não é, cortando, por exemplo, custos em outras áreas. (4:66)

[...] nós desenvolvemos N soluções para vocês que aumentaram a expectativa de vida do produto na gôndola, vamos fazer a conta? Se o produto na gôndola tivesse uma expectativa reduzida, o quanto vocês teriam perdido com isso? Ou o contrário, quanto vocês ganharam com isso? Ah, isso aqui valeu, sei lá, **vale 20 milhões por ano**, toda flexibilidade que a gente tem para atender vocês, vocês têm, sei lá, 10 plantas pelo Brasil, vamos pensar que a gente não tem essa flexibilidade, quanto custa isso para vocês?, então eles foram calculando [...] (1:48)

Para obter evidências de valor para o cliente que sejam tangíveis é necessário **quantificar o valor da solução proposta tanto para o fornecedor quanto para o cliente individual** (STORBACKA, 2011). O acesso às informações do cliente é o maior desafio para o fornecedor na quantificação do valor (TÖYTÄRI; RAJALA, 2014). Isso reforça a relevância da confiança no relacionamento entre fornecedor e cliente, pois é somente com confiança que ocorre a intensa troca de informações. Essa premissa para criação de valor para o cliente foi discutida anteriormente.

Em suma, os principais aspectos da dimensão de comunicação da proposta de valor são resumidos no quadro abaixo:

Quadro 33 – Resumo da dimensão de Comunicação da Proposta de Valor

Sub-dimensão	Aspecto	Impacto
Percepção de custos altos pelo cliente	Ao comunicar valor, a percepção de custos altos é mais crítica do que a percepção de benefícios insuficientes do relacionamento.	Ensinar o cliente sobre o valor da oferta, ou seja, o desenvolvimento de uma linha de argumentação sobre os valores superiores da oferta.
Commoditização	A criação de valor para o cliente pelo programa de KAM tem o desafio de lidar e superar a commoditização realizada pelo cliente, ou seja, o cliente busca igualar todos os fornecedores para pressionar a redução de preços.	Desenvolver e comunicar as evidências de criação de valor para o cliente.
Evidências da criação de valor	A evidência de criação de valor para o cliente tangível reduz a tática de commoditização e facilita a comunicação com a alta administração do cliente.	Quantificar o valor da solução proposta tanto para o fornecedor quanto para o cliente individual.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Após a comunicação da proposta de valor, a solução é entregue para o cliente, possibilitando a verificação do valor criado tanto para o cliente quanto para o fornecedor.

4.3.5 Mensuração do valor

A dimensão de mensuração do valor corresponde ao acompanhamento sistemático do valor criado para o cliente e do valor apropriado pelo fornecedor após a entrega da solução para o cliente. Tal dimensão de criação de valor para o cliente pode ser encarada como uma capacidade organizacional chamada de verificação de valor, ou seja, “[...]conjunto de capacidades e práticas de comercialização utilizadas para verificar e informar o cliente e o provedor sobre o valor planejado que foi criado, e para documentar as entregas de sucesso” (STORBACKA, 2011, p. 706). Para cada tipo de valor criado, existe uma forma distinta de mensuração que é discutida a seguir.

A pesquisa de satisfação do cliente é a forma de mensuração do valor mais popular entre os especialistas entrevistados. É curioso notar que alguns especialistas enxergam o valor para o cliente e a satisfação do cliente como sendo os mesmos conceitos, porém **são conceitos diferentes que estão associados**. O valor para o cliente é uma variável cognitiva que leva à satisfação do cliente que é uma variável afetiva (EGGERT; ULAGA, 2002). Assim, o fornecedor precisa **mensurar tanto a satisfação do cliente quanto o valor para o cliente**.

A segunda forma de mensuração do valor para o cliente mais citada é a análise de custo total de propriedade (ou *total ownership cost*). **A análise de custo total de propriedade permite o fornecedor mudar a ênfase da discussão sobre o valor criado** de dinheiro verde, ganhos de custo por meio da redução do preço de compra de produtos/serviços, para dinheiro cinza, ganhos de custos por meio da soma dos custos diretos e indiretos (ANDERSON *et al.*, 2000).

O desenvolvimento da análise de custo total de propriedade requer um **alto grau de transparência entre as partes**. Em geral, os custos ocultos de ambas as partes são expostos por meio da abordagem de *open book*, mas existem **medos tanto do fornecedor quanto do cliente** (MAGUIRE; SNELGROVE, 2014). Alguns especialistas se mostram receosos com o compartilhamento de informações com o cliente, pois acreditam que elas podem ser usadas para reduzir preços e, conseqüentemente, diminuir a rentabilidade, como ilustram as citações abaixo:

Cuidado, cuidado, isso é muito legal, traz uma transparência, mas só pode fazer isso se a relação for muito madura e se você tiver certeza de que não vai ter oportunismo, porque **você vai gerar um monte de informações que depois serão usadas contra você**. (1:72)

[...] **quase um mundo da utopia**, porque *Key Account* pensando assim, bonito, como a gente está falando, pior, você veja, **você tem que ter um nível de transparência muito grande, os dados e fatos colocados na mesa, abertamente**. (10:17)

A mensuração do valor para o cliente por si só pode não ser suficiente para criar valor para o cliente. É necessário **documentar o valor entregue para o cliente de forma contínua para aumentar a credibilidade da oferta de valor** (ANDERSON *et al.*, 2006). Além de tornar explícito o valor criado para o cliente, a documentação de valor **reduz as possíveis perdas causadas pela alta rotatividade das equipes do cliente e do fornecedor**, criando

uma “memória” da criação de valor para o cliente. O exemplo abaixo ilustra a importância da documentação de valor para o cliente:

[...] quando eu faço a minha pesquisa anual, ou semestral, **eu sempre refresco a memória do cliente com relação a aquilo que nós fizemos, ou aquilo que nós estamos fazendo**: ‘Olha, você pediu isso, eu fiz isso’, então a gente documenta, sim. (4:28)

Segundo a maioria dos especialistas, após a mensuração e a documentação do valor para o cliente, **o resultado deve ser compartilhado entre os indivíduos de ambas as equipes**. Logo, é imprescindível **retroalimentar as demais dimensões de criação de valor para o cliente** com os resultados da mensuração do valor. Todavia, um especialista relata a dificuldade de reincorporar os aprendizados da criação de valor, conforme trecho abaixo:

eu acho que a gente precisa melhorar um pouco mais, porque **a gente recebe o resultado, mas a gente ainda é muito fraco no plano de ação em cima do resultado da pesquisa** [...] A gente recebe o *feedback* do cliente identifica ponto de melhoria, e acaba que o nosso plano de ação precisa melhorar do ponto de vista de responder o que o cliente apontou na pesquisa. (8:13)

A mensuração do valor apropriado pelo fornecedor é essencial para justificar a existência do programa de KAM dentro da organização do fornecedor. A efetividade do programa de KAM pode ser obtida por diversas métricas, tais como: a melhoria do relacionamento, o aumento das receitas e o aumento da retenção de clientes (DAVIES; RYALS, 2014). Para mensurar o valor apropriado pelo fornecedor, boa parte dos especialistas aborda duas métricas: o crescimento da receita do cliente e a rentabilidade do cliente.

Para mensurar o impacto no crescimento das receitas é preciso definir um *baseline*, ou seja, um ponto de referência de comparação. A maioria dos especialistas usa o como ***baseline* crescimento médio da receita dos clientes que não são chave** para mensuração do crescimento de vendas. Os dois exemplos a seguir esclarecem esse tipo de análise:

[...] embora o mercado tenha crescido para os dois grupos, ela perdeu *share*, ela cresceu mais devagar no grupo que não era *Key Account* porque nesse grupo ela sofre muita concorrência de empresas de preço ou empresas bem estruturadas, importação, *traders*, etc., aí ela sofre bastante [...] **No grupo de**

Key Account ela cresceu até mais rápido do que o mercado, ou seja, isso provou que o **Key Account** blindou ela naqueles clientes [...] (1:39)

[...] a gente mensurava na medida em que você **avaliava o crescimento topline global de vendas desses clientes**. (6:59)

Esse método de definição do *baseline* é diferente do reportado pela pesquisa de Keränen e Jalkala (2013). Por meio de um estudo exploratório, os pesquisadores identificam a formação do *baseline* **a partir do desempenho do cliente anterior a entrega da oferta pelo fornecedor**. Se por um lado, mensurar a partir do *baseline* do desempenho anterior engloba as variações somente ocorridas no relacionamento com o cliente, não leva em consideração as possíveis influências relacionadas ao período de análise (ex. crise econômica, ataque da concorrência). Cabe ao fornecedor **avaliar qual é o tipo de *baseline* mais apropriado para o contexto do relacionamento com o cliente-chave**.

Uma métrica mais sofisticada, citada por alguns especialistas, é a rentabilidade do cliente que é a soma da receita dos clientes subtraída da soma de custos do cliente. **A mensuração da rentabilidade do cliente é complexa em programas de KAM** (RYALS; HOLT, 2007). Os programas de KAM apresentam uma alta complexidade do serviço, ou seja, uma alta variação das necessidades e exigências do cliente-chave que acarreta em uma alta complexidade na mensuração dos custos de servir (HOLM; KUMAR; ROHDE, 2012). A citação abaixo relata a dificuldade encontrada por um especialista:

[...] esse é um KPI importante que tem que ter e que **é muito difícil mensurar, é o custo de servir**. (16:70)

Neste cenário, é mais apropriado **implementar um modelo sofisticado de *Customer Profitability Analysis* (CPA)** onde a contabilização dos custos associados ao cliente é mais assertiva por meio da técnica de *Activity-Based Costing* (ABC) que consegue lidar com variações substantivas dos custos das atividades de serviços.

Nota-se que **nenhum dos especialistas entrevistados relata a mensuração sistemática do valor intangível apropriado pelo fornecedor**. Isso pode refletir a dificuldade em operacionalizar os métodos relacionados à mensuração da referência, do desenvolvimento de inovação e do desenvolvimento de conhecimento. Além disso, a ênfase no valor tangível reflete a pressão crescente dentro das organizações em relacionar o valor do cliente ao valor do acionista (RUST et al., 2004; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998). Há uma

oportunidade de **implementar métodos que enfatizem a mensuração do valor intangível**, como por exemplo o cálculo do valor da referência de negócios desenvolvido por Kumar, Petersen e Leone (2013).

Em suma, os principais aspectos da dimensão de mensuração do valor são resumidos no quadro abaixo:

Quadro 34 – Resumo da dimensão de Mensuração do Valor

Sub-dimensão	Aspecto	Impacto
Mensuração do valor para o cliente	A satisfação do cliente e o valor para o cliente são conceitos diferentes, mas associados.	Mensurar tanto a satisfação do cliente quanto o valor para o cliente.
	A análise de custo total de propriedade permite o fornecedor mudar a ênfase da discussão sobre o valor criado: dinheiro verde para dinheiro cinza.	Fomentar a transparência no compartilhamento de informações entre o fornecedor e o cliente de forma a reduzir os medos de ambas as partes.
	A documentação do valor entregue para o cliente de forma contínua é importante para aumentar a credibilidade da oferta de valor.	Reduzir as possíveis perdas causadas pela alta rotatividade das equipes do cliente e do fornecedor.
	O resultado da mensuração do valor para o cliente deve ser compartilhado entre os indivíduos de ambas equipes.	Retroalimentar as demais dimensões de criação de valor para o cliente.
Mensuração do valor para o fornecedor	A mensuração do crescimento de vendas foi a métrica mais citada, podendo ser comparada com dois tipos de <i>baselines</i> (ponto de referência): o crescimento médio da receita dos clientes não chave e o desempenho do cliente anterior a entrega da oferta pelo fornecedor.	Avaliar qual o tipo de baseline é mais apropriado para o contexto do relacionamento com o cliente-chave.
	A mensuração da rentabilidade do cliente é complexa em programas de KAM devido à complexidade do serviço que dificulta a obtenção dos custos de servir.	Implementar um modelo sofisticado de <i>Customer Profitability Analysis (CPA)</i>
	Nenhum dos especialistas entrevistados relatou a mensuração sistemática do valor intangível apropriado pelo fornecedor.	Implementar métodos que enfatizem a mensuração do valor intangível.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Assim, as cinco dimensões de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM) (o desenvolvimento de relacionamentos, o entendimento do direcionador de valor, o desenvolvimento da proposta de valor, a comunicação da proposta de valor e a mensuração do valor) são analisadas a partir das entrevistas com especialistas em programas de KAM e as principais teorias relacionadas.

4.4 PAPEL DO KEY ACCOUNT MANAGER NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

O programa de KAM possui diversos profissionais da equipe do fornecedor, sendo que o *Key Account Manager* se destaca, pois ele é responsável por conduzir o relacionamento entre as empresas envolvidas. É importante que o *Key Account Manager* adote uma abordagem de vendas compatível com os relacionamentos colaborativos: vendas baseadas em valor, ou seja, “[...] trabalhar com o cliente para a elaboração de uma oferta de mercado de tal forma que traduza os benefícios em termos monetários com base em uma compreensão profunda do modelo de negócio do cliente” (TERHO *et al.*, 2012, p. 183).

A partir das entrevistas é possível identificar cinco papéis do *Key Account Manager* na criação de valor para o cliente: *trusted advisor*, *single point of contact*, *boundary spanner*, *expert* sobre o cliente e desenvolvedor de valor. Esses papéis são analisados na sequência.

Para que o relacionamento prospere e os objetivos do fornecedor e cliente sejam atingidos, é fundamental que o *Key Account Manager* conquiste a confiança do cliente. Segundo alguns especialistas, **uma das formas de conseguir a confiança do cliente é equilibrar o valor para o cliente e o valor para o fornecedor**. Isto é, manter ambos satisfeitos com o processo de criação de valor. Contudo, a obtenção desse equilíbrio pode ser muito difícil, pois em algumas situações existe um conflito de interesses, como mostram os trechos abaixo:

[...] grande desafio do *Key Account Manager* é ele ser reconhecido por um cliente comum, **um executivo que o cliente sabe que ele está defendendo os interesses do cliente dentro da companhia e a companhia reconhecer esse executivo como um executivo que está fazendo o melhor para a companhia dentro do cliente**. Não é fácil você encontrar esse balanço, **essa combinação**, porque é **uma gangorra**. (8:66)

[...] **é como andar numa corda bamba, porque você vai ter que estar sempre trabalhando nas duas frentes**, reduzindo custos para o cliente e tentando manter o seu mercado lucrativo e fazendo esse exercício internamente. (5:60)

[...] muitas vezes eu estou querendo vender alguma coisa, mas conhecendo o negócio do cliente você vê que aquilo que eu estou querendo vender não vai encaixar naquele momento, então **eu tenho que encontrar uma outra solução que pode ser melhor ou pior para o meu objetivo, para o meu target, mas que vai atender melhor o cliente**. Então com isso você acaba pegando a confiança do cliente. (4:15)

Caso o *Key Account Manager* conquiste a confiança do cliente, segundo alguns especialistas, esse profissional assume o papel de *trusted advisor*, ou seja, um consultor de confiança. Isto é, esse profissional se torna um representante do cliente dentro do fornecedor que buscará atender também os objetivos do cliente. Tal papel é importante para o relacionamento **à medida que a confiança do cliente no vendedor aumenta o desempenho de vendas e reduz a propensão à troca de fornecedor** (PALMATIER *et al.*, 2007). Trata-se da diferença entre o vendedor comum e o *Key Account Manager*. O papel de *Trusted Advisor* permeia todas as dimensões de criação de valor para o cliente. As duas citações a seguir ilustram esse papel:

[...] você tem que dosar muito e saber como você fazer o balance desses dois pontos para o cliente. A partir daí, e é o que eu chamo também de **você conseguir obter a confiança do cliente, através dessas atitudes, como key account, você acaba conquistando o cliente, a partir daí o cliente tem você como um trusted advisor**. (4:9)

[...] o cliente também, ele não vai abrir para você se ele não confiar em você, **se não saber que você está brigando pelos interesses dele, que você pode ajudá-lo a encontrar alternativas**. (8:48)

Outro papel desempenhado pelo *Key Account Manager* bastante discutido pela maioria dos especialistas é o **papel de single point of contact**, ou seja, o único ponto focal para o cliente. Neste papel, acontece a centralização das demandas do cliente no *Key Account Manager*, e, conseqüentemente, possibilita **integrar as equipes do fornecedor e do cliente**. Isso torna mais rápida a comunicação e a resolução de problemas entre as partes, conforme descrevem

as citações abaixo. Esse papel está diretamente relacionado à dimensão de comunicação da proposta de valor.

E eu **sou um ponto único de contato para esse cliente**. Então um negócio que funciona muito bem é que você pega uma pessoa de software, ele quer vender software, então se ele bater na porta do meu cliente para vender software, muitas vezes o cliente vai falar: ‘Olha, fala com o Fulano, volta lá e conversa com o Fulano’, tá, então **eu coordeno isso que eles precisam em termos levar aquilo que é melhor para o cliente**, não só o que a pessoa de software quer vender (4:4)

O *Key Account* é estratégico no momento em que ele se coloca como **ponto de comunicação e facilitador para a resolução do problema**, mas que ele também busca resolver o problema, a zona de desgaste permanece, mas ele exerce uma força fundamental, que é a de **tratar de encaminhar a solução do problema e ao mesmo tempo, amenizar a relação com o cliente nos níveis mais altos**. (5:62)

Diversos especialistas destacam a importância do *Key Account Manager* no estabelecimento, no desenvolvimento e na manutenção dos relacionamentos com o cliente. Trata-se do **papel de boundary spanner** onde o profissional extrapola as fronteiras da organização do fornecedor para o desenvolvimento de **relacionamentos com os diferentes indivíduos do cliente**, não somente com o ponto focal do cliente. Assim, esse papel **umenta a densidade de contatos e a autoridade de contato** que são discutidas na dimensão de desenvolvimento de relacionamentos. Este papel do *Key Account Manager* sustenta a dimensão de desenvolvimento de relacionamentos. Os trechos a seguir ilustram esse papel:

Você vai influenciando cada vez mais dentro da empresa, **o key account vai estreitando relacionamentos**, então ele tem um poder político dentro do cliente, **ele tem um poder de influência**, até econômico, eu diria. (5:83)

Se você não andar lá dentro e não levar a mensagem de uma área para outra [...] eles estão dentro do seu mundo, não é, o cara de produto está no mundo dele, o cara de venda está dentro do mundo dele. **E às vezes é papel do key account fazer que a engrenagem do cliente rode**. (8:52)

Também é citado nas entrevistas, o **papel de expert sobre o cliente**, ou seja, o *Key Account Manager* aprende e gera conhecimento sobre o cliente, principalmente conhecimento

sobre as necessidades do cliente. Em geral, o conhecimento gerado pelo *Key Account Manager* é tácito, ou seja, um conhecimento não codificado que é obtido tipicamente por meio de experiências. O conhecimento tácito é considerado mais valioso do que o conhecimento explícito, pois **fornece o contexto para o entendimento das pessoas, lugares, ideias e experiências** (BRADFORD *et al.*, 2010). O papel em questão atua diretamente na dimensão de entendimento dos direcionadores de valor. Os trechos a seguir facilitam a compreensão sobre como é esse papel:

A área comercial, não, a área comercial está lá todo dia, **está ouvindo, está sabendo, está atendendo, está tentando trazer soluções customizadas, diferenciadas**, da concorrência, preservar o P&L da companhia. (5:38)

[...] **você entende o cliente como um todo** e muitas vezes o próprio cliente, ele não entende toda estrutura dele. (9:16)

Por fim, alguns especialistas mencionam o **papel de desenvolvedor de valor**, ou seja, o *Key Account Manager* realiza **a articulação dos recursos do cliente e do fornecedor**. Neste papel, é fundamental que o *Key Account Manager* exercite a criatividade, ou seja, “[...] a capacidade de desenvolver abordagens novas e úteis para a criação de valor para os clientes do vendedor, bem como a sua empresa” (BRADFORD *et al.*, 2010, p. 244). Esse papel do *Key Account Manager* **otimiza os recursos do cliente e do fornecedor**. Pode-se relacionar esse papel à dimensão de desenvolvimento da proposta de valor. As citações a seguir mostram como é esse papel:

[...] o *key account* exerce uma força de gestor, **de realocador de recursos e de estratégia dentro da empresa**, para que ela se adeque ao mercado. (5:35)

[...] a área comercial está lá todo dia, está ouvindo, está sabendo, está atendendo, está tentando **trazer soluções customizadas, diferenciadas, da concorrência, preservar o P&L da companhia**. (8:81)

[...] uma hidroelétrica sendo construída em que o cara tem a necessidade (//) está numa fase que está usando muito abrasivo, então **qual o papel nosso, é fazer toda coordenação** para que lá, no dia combinado, no horário combinado, esteja presente o especialista de abrasivos, aí o cara vai lá, vai fazer a demonstração, vai levar o produto, vai fazer uma reunião, uma bela de uma apresentação, tal. No outro dia, é outra pessoa, de contato, que o cara

quer falar de proteção respiratória, eu vou fazer com que chegue lá uma pessoa de proteção respiratória. (12:20)

Em suma, os papéis do *Key Account Manager* na criação de valor para o cliente são sumarizados no quadro abaixo:

Quadro 35 – Resumo dos papéis do *Key Account Manager* na criação de valor para o cliente

Papel	Aspecto	Impacto	Dimensão
<i>Trusted Advisor</i>	O papel de <i>trusted advisor</i> ocorre quando o <i>Key Account Manager</i> conquista a confiança do cliente. Uma das formas de assumir esse papel é equilibrar o valor para o cliente e o valor para o fornecedor.	Aumenta o desempenho de vendas e a reduz a propensão à troca de fornecedor.	Todas
<i>Single Point of Contact</i>	O papel de <i>single point of contact</i> é quando o <i>Key Account Manager</i> é o único ponto focal para o cliente, centralizando as demandas do cliente.	Integra as equipes do fornecedor e do cliente.	Comunicação da Proposta de Valor
<i>Boundary Spanner</i>	O papel de <i>boundary spanner</i> ocorre quando o <i>Key Account Manager</i> extrapola as fronteiras da organização do fornecedor para o desenvolvimento de relacionamento com os diferentes indivíduos do cliente.	Aumenta a densidade de contatos e a autoridade de contato.	Desenvolvimento de Relacionamentos
<i>Expert sobre o cliente</i>	O papel de <i>expert</i> sobre o cliente acontece quando o <i>Key Account Manager</i> aprende e gera conhecimento sobre o cliente, principalmente conhecimento sobre as necessidades do cliente.	Fornecer o contexto para o entendimento das pessoas, lugares, ideias e experiências.	Entendimento dos Direcionadores de Valor
Desenvolvedor de valor	O papel de desenvolvedor de valor ocorre quando o <i>Key Account Manager</i> articula os recursos do cliente e do fornecedor.	Otimiza os recursos do cliente e do fornecedor.	Desenvolvimento da Proposta de Valor

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.5 DESTRUIÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

A destruição de valor para o cliente se dá quando os benefícios para o cliente reduzem e/ou os sacrifícios para o cliente aumentam. Consequentemente, o cliente percebe uma relação entre benefícios e sacrifícios insatisfatória.

A maioria dos especialistas, quando questionada sobre a possibilidade de destruição de valor para o cliente, demora a responder e precisa de alguns segundos adicionais para elaborar sua resposta. A destruição de valor para o cliente não é intuitiva para os especialistas como é a criação de valor para o cliente. Essa constatação reforça a visão de alguns pesquisadores de que há um foco excessivo nos aspectos positivos do relacionamento (CANNON; PERREAULT, 1999; FRIEND; JOHNSON, 2013; GRAYSON; AMBLER, 1999; HIBBARD *et al.*, 2001).

Os especialistas citam diversas situações que podem levar à destruição de valor para o cliente, mas quatro delas rendem mais discussões: a “Não entrega do valor básico para o cliente”, a “Rotatividade do *Key Account Manager*”, o “Sentimento de Injustiça do Cliente” e a “Acomodação de Longo Prazo do Fornecedor”. Cada uma dessas situações é detalhada seguir.

4.5.1 Não entrega do valor básico para o cliente

O valor básico para o cliente corresponde ao valor mínimo que o cliente-chave espera que seja entregue pelo fornecedor. São os benefícios e sacrifícios que compõem a oferta central do fornecedor. Por exemplo, na pesquisa de Ulaga e Eggert (2006) com compradores de empresas de industriais, a oferta central identificada é formada por dois benefícios (qualidade do produto e entrega de desempenho) e por um sacrifício (custos diretos). A situação de não entrega do valor básico para o cliente ocorre devido às altas expectativas do cliente que não são atendidas e que, por consequência, impactam no relacionamento com o cliente.

A base do programa de KAM é de que os clientes-chave receberão um tratamento especial, ou seja, um tratamento superior ao dado aos clientes não chave. Logo, o cliente que participa do programa de KAM **aumenta sua expectativa em relação ao valor a ser entregue pelo fornecedor**. Para quase todos especialistas, no momento em que o valor básico esperado pelo cliente não é entregue, há um **desgaste no relacionamento** entre as partes e as equipes do

cliente e do fornecedor **questionam a credibilidade do programa de KAM**. As citações abaixo ilustram essa situação:

[...] o *Key Account* **aumenta a expectativa do cliente** e quando ele começa ver um monte de coisa acontecer, **aí é que a expectativa dele vai lá em cima**, imagina, você fica três anos fazendo, baita sucesso, todo mundo satisfeito, chega no quarto ano, **você começa a ter problema** de qualidade na produção, ou problema de logística, na entrega, tal. **Isso vai desgastando, vai desgastando** [...] (1:66)

[...] quando você **aumenta a expectativa do cliente**, ele pode se tornar mais crítico, em qualquer sentido, o que dirá no (//) **numa falha básica na entrega do que ele, cliente, entende que é o mínimo, mínimo**: ‘Pô como é que pode, o cara vem aqui e fala que tem um programa fênix, não sei o quê, me deu uma carteirinha, me deu um botom e não entrega na data, erra na fatura, o produto não presta’ [...] (2:56)

[...] o cliente **cria essa expectativa que ele vai ser tratado de uma maneira diferenciada com vantagens**, não é, e se você não está entregando o básico, essa estrutura não está funcionando [...] (9:46)

Segundo alguns especialistas, a não entrega do valor básico para o cliente **frustra o cliente**, conforme os trechos abaixo exemplificam:

É, é uma coisa é promessa não cumprida, não entreguei, não é, **você gera uma frustração**, a outra é você entregar totalmente diferente, aí você gera, além da frustração, você gera mais sentimento tóxico junto, aí [...] (11:28)

[...] **você vai frustrar**, porque você vai chegar lá com um discurso, dizendo que: ‘Puxa, legal, vou te atender de uma forma diferenciada’ e **a hora que ele exigir, você não consegue**. (12:26)

A entrega do valor básico para o cliente é um dos **pré-requisitos para evolução do relacionamento entre o fornecedor e cliente**, pois está diretamente relacionada à confiabilidade do conceito de confiança (MORGAN; HUNT, 1994). A relação entre promessa e entrega pode impactar positivamente ou negativamente na confiança do cliente que, por sua vez, influencia na **intenção de expansão de negócios do cliente com o fornecedor**

(FRIEND; JOHNSON, 2013). Um estudo exploratório recente evidencia que segundo compradores, o não atendimento das expectativas de desempenho pelo fornecedor é uma das causas para a **perda de oportunidade de vendas** (FRIEND *et al.*, 2014).

Para quase todos especialistas, o valor básico precisa ser entregue com excelência para que outros tipos de valor sejam entregues, possibilitando a diferenciação do fornecedor. Os exemplos abaixo mostram a percepção dos especialistas entrevistados:

É a construção de uma casinha, não é, a relação de um *key account*, qualquer relação de longo prazo é a construção de uma casinha, **faz a base, uma plataforma bem construída [...]**” (16:65)

Eu acho que você tem de fazer o básico, **você tem de fazer o arroz com feijão bem feito**, tem e entregar as coisas básicas, **para poder crescer**. (6:37)

[...] se você não estiver entregando o básico, esquece. Você tem que recomeçar tudo, ter certeza que está sendo entregue o básico. Porque **senão que discussão você vai ter de valor, se aquilo que é o mais elementar, você não está entregando**, então para mim isso eu chamo de **ticket para o game, para você colocar um pé lá dentro para conversar, o teu básico tem que estar fora da mesa**. Você só vai começar a discutir outros pontos se você está entregando o elementar. (4:38)

A não entrega de alguma promessa para o cliente é algo que pode ocorrer para qualquer tipo de cliente. Todavia, para boa parte dos especialistas, o fornecedor deve **ter poucas falhas na entrega para os clientes-chave**. A entrega deve ser monitorada e ações corretivas devem ser tomadas quando a entrega estiver em risco (STORBACKA, 2011). Caso ocorram falhas, o fornecedor precisa **resolver esses problemas de forma ágil** para minimizar os potenciais impactos no relacionamento com o cliente. Os exemplos a seguir mostram tais preocupações:

[...] se a companhia estiver passando por qualquer tipo de problema, onde ela tem alguma dificuldade para entregar o básico, **o key account tem que ser priorizado em primeiro lugar, para se resolver o problema**. (8:33)

[...] você realmente precisa ter um processo interno e estes clientes do key account, não pode ter falha. **Até pode falhar, porque qualquer processo pode falhar**, mas tem que haver uma comunicação, **tem que falhar muito**

pouco, tem que ter um relacionamento, quer dizer, **precisa ter todo um processo para que a coisa seja bastante transparente, minimize os danos para toda cadeia [...]**. (10:61)

‘Olha, você recebe a máquina em tal dia, para a sua colheita, ela vai estar funcionando’ e você entrega a máquina, mas ela vem faltando opcional, ou ela vem totalmente diferente, ou a máquina não funciona [...] **ele tinha uma expectativa, a máquina chega, só que ela chega cheia de problema, é uma coisa péssima, péssima, péssima e por mais amor que ele tenha, se você não resolve logo [...]**(11:29)

Embora a falha na entrega do valor prometido acarrete em consequências negativas na confiança, essa situação compromete menos a confiança do que situações de desonestidade ou oportunismo (FRIEND; JOHNSON, 2013). Diante disso, diversos especialistas enfatizam a importância do programa de KAM **prometer somente o que poderá ser cumprido pelo fornecedor**:

[...] nossa disciplina era: **só vamos prometer aquilo que eu posso realizar**. Porque **destruir valor é você não cumprir com uma promessa [...]** ou você vender uma coisa e não conseguir entregar. (6:24)

[...] o cliente, sim, ele acompanha, e ele quer de volta o que você prometeu. Então um cuidado que eu tenho tomado muito, é **no início prometer muito pouco e tenta entregar mais**, porque você vai conseguindo conquistar cada vez mais esse cliente. (11:16)

4.5.2 Rotatividade do *Key Account Manager*

A rotatividade da equipe do fornecedor é um dos desafios enfrentados pelos gestores do programa de KAM para o desenvolvimento de relacionamentos e, conseqüentemente, todas as demais dimensões de criação de valor.

Para quase todos especialistas, a rotatividade do *Key Account Manager* é muito crítica para o desenvolvimento de relacionamentos no cliente-chave. Há uma **percepção de ruptura do relacionamento com o cliente-chave**, pois, conforme discutido anteriormente, o

relacionamento com o cliente é individual e ocorre no longo prazo. Os exemplos abaixo ilustram essa percepção dos especialistas:

[...] estou nesse último cliente dedicado nos últimos três anos [...] **o cliente não quer que seja trocado o Key Account Manager [...] se você fica sempre trocando a pessoa, você não dá constância, você não mostra o foco que a empresa tem, o investimento que a empresa tem nesse cliente.** (4:20)

Se o *Key Account Manager* sai, **você perde o que você construiu, que é o relacionamento com o cliente**, a importância de um projeto, o benefício que ele pode ter. (6:41)

[...] eu acho que você nem poderia estar trocando muito essa liderança de key account porque daí você **de repente tem que começar o processo tudo de novo.** (12:55)

Essa percepção dos especialistas é explicada pela lealdade ao vendedor (ou *Key Account Manager*), ou seja, “[...] lealdade dirigida especificamente para um vendedor independente da afiliação do indivíduo com a empresa vendedora” (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007, p. 185). Assim, **a rotatividade do Key Account Manager é mais crítica quando existe alta lealdade ao vendedor e baixa lealdade à empresa, pois se perde boa parte da lealdade do cliente com a saída do funcionário do fornecedor.**

Segundo boa parte dos especialistas, a destruição de valor para o cliente relacionada à saída do *Key Account Manager*, ocorre devido a dois papéis de criação de valor para o cliente desempenhados por esse profissional discutidos anteriormente: *expert* sobre o cliente e *trusted advisor*. Quando o *Key Account Manager* sai da condução do relacionamento, **perde-se boa parte da confiança e o conhecimento tácito desenvolvido ao longo do tempo.** Tais impactos são resumidos pelo trecho de uma entrevista:

Aí você fala assim: ‘Vou trocar o *key account*’, ‘Ah, vou mandar o cara embora’, ‘vou trazer outro’, mas **ele vai ter que ter um tempo para construir a relação, para construir a confiança, para conhecer o cliente, para saber o que o cliente quer.** (8:40)

Outro problema reportado por alguns especialistas a respeito da rotatividade do *Key Account Manager* é a **dificuldade de reposição deste profissional**, pois esse profissional

precisa ter um **perfil específico** que é difícil de encontrar no mercado de trabalho, como descrita com os exemplos a seguir:

[...] o *Key Account* é **um profissional que ele tem que estar um pouquinho fora da curva do normal**, ele tem que ser um cara que pesquisa informação, que entenda da informação, que mexa com números, ele tem que ser um pouco de especialista, um pouco técnico, se comunicar muito bem [...] (9:110)

[...] estou falando da posição, você precisa ter **um profissional diferenciado**. (8:42)

[...] você ter uma pessoa que não tem o perfil, assim, **não é todo mundo que tem o perfil para ser líder de key account**, não adianta você catar o vendedor, o teu melhor vendedor pode ser que não seja a pessoa ideal para fazer gestão de *key account*. (12:56)

A percepção dos especialistas de que a rotatividade do *Key Account Manager* destrói valor para o cliente reforça os achados da pesquisa de Friend e Johnson (2013). Segundo esse estudo, para os clientes-chave, o relacionamento com o *Key Account Manager* é central para o sucesso da parceria entre fornecedor e clientes-chave. Assim, a rotatividade deste profissional é prejudicial para o relacionamento entre as partes.

Embora o *Key Account Manager* seja o ator mais importante do fornecedor dentro programa de KAM, é necessário **evitar que ocorra a “personificação do programa de KAM”**, ou seja, a percepção de valor para o cliente ser muito concentrada na figura do *Key Account Manager*. Em outras palavras, a lealdade do cliente deve ser equivalente à lealdade ao vendedor. O fornecedor deve **monitorar constantemente o relacionamento para antecipar situações de risco causadas pela alta lealdade ao vendedor e baixa lealdade à empresa**. Alguns especialistas alertam para esse risco potencial ao mesmo tempo em que reconhecem sua limitação, conforme os exemplos abaixo:

[...] é **uma peça importantíssima, mas você tem por trás disso a estrutura da empresa**. Então o *Key Account* tem por trás o quê, você tem acesso à presidência da empresa, a toda diretoria, você tem aquela parte vertical, no caso de outros países envolvidos, não é, então você tem os seus parceiros nos outros países, então não é uma coisa simples de falar: ‘O *Key Account* é só uma pessoa’. (9:85)

[...] se você não preparar as pessoas e **o cliente passa não só a ver você.** (4:41)

Segundo a maioria dos especialistas, os gestores do programa de KAM possuem um leque de ações para minimizar os impactos da saída do *Key Account Manager*. Uma das ações preventivas é **aumentar a densidade de contatos por meio da diversificação de relacionamentos** discutida anteriormente na dimensão de desenvolvimento de relacionamentos. Além disso, alguns especialistas ressaltam a importância das ações de recursos humanos para reter o *Key Account Manager* como **ter remuneração atrativa** e, principalmente, **ter um plano de sucessão** para potencial saída do *Key Account Manager*, como ilustram as duas passagens abaixo.:

[...] dentro desse *Key Account*, a gente tem o trabalho de sucessão, também, então a partir do momento que eu estou colocando na frente, na linha de frente **outras pessoas que possam ser candidatas a me substituir, que possa fazer uma substituição tranquila.** (4:42)

[...] tenho uma equipe de cinco pessoas, eu **estou preparando duas delas para numa eventual saída minha**, ou a busca de uma outra posição, que essas pessoas estejam preparadas para assumir a minha posição. (8:37)

Para mitigar os impactos negativos da situação de rotatividade do *Key Account Manager*, **o foco do fornecedor deve ser em reter o conhecimento do funcionário e não reter o funcionário**, sendo que a retenção do conhecimento do funcionário é maior quando a empresa fomenta a **cultura, os sistemas de remuneração, as tecnologias e as estruturas organizacionais direcionadas ao compartilhamento de informações** (BENDAPUDI; LEONE, 2002).

4.5.3 Sentimento de injustiça do cliente

A situação de sentimento de injustiça dos clientes ocorre quando os clientes criam expectativas sobre o que deveriam receber e rebaixam suas percepções sobre a empresa, caso não recebam o que gostariam (BOULDING *et al.*, 1993). O sentimento de injustiça leva à destruição de valor para o cliente. Segundo alguns especialistas, o sentimento de injustiça do cliente ocorre quando uma empresa **espera participar do programa de KAM, porém não é convidada pelo fornecedor, enquanto sua concorrente direta participa do programa.** A

partir da não escolha, a empresa sente-se injustiçada e busca retaliar o fornecedor de diversas formas tais como: o término do relacionamento, a redução do volume de compras, reclamações e até mesmo compartilhamento de informações confidenciais ao concorrente do fornecedor. Caso ocorra retaliação do cliente não chave, reduz-se o tamanho do valor apropriado pelo fornecedor. Os exemplos abaixo mostram o racional do cliente:

[...] na hora que implementou, veio uma das autopeças, não lembro qual era o nome, mas era uma do tier, enorme, o cara falou assim: ‘Então espera aí, o fulano aqui, **que é meu concorrente é que é Key Account e eu não sou Key Account?**’ – ‘É isso mesmo’, -‘**Não tem problema nenhum, estou passando toda minha demanda aqui para Empresa X, alguém que vai me tratar bem**’ e aí ela perdeu o share nos grandes clientes que ela não selecionou como *Key Account*, foi retaliada, sofreu retaliação, mas foi na hora, assim, no mês seguinte. (1:15)

[...] porque se a gente não nomeasse ele como *Key Account*, possivelmente o pouco que ele comprava ou o negócio que ele fazia com a companhia, ele ia fazer zero, aí ele ia falar: ‘**Ah, é? Vocês nomearam os outros, vocês vão dar muita vantagem para eles, eu estou ferrado, então estou fora**’. (10:28)

Quando a Empresa X sempre vendeu muito para a Natura e sempre vendeu muito para o Boticário. Mas a Empresa X escolheu a Natura como uma conta estratégica e o Boticário não. A preocupação do caso Boticário era: **puxa, o que a Empresa X vai oferecer para a Natura e não vai oferecer para o Boticário?**. (6:30)

A minoria dos especialistas relata que busca **fomentar um sentimento aspiracional do cliente** ao invés de um sentimento de injustiça. Isto é, o fornecedor busca influenciar positivamente a percepção do cliente para esse cliente aspire um relacionamento colaborativo com o fornecedor e consequentemente sendo elegível ao programa de KAM. As duas citações a seguir ilustram a influência na percepção do cliente:

[...] você pode comunicar de formas bem interessantes para **motivar o cliente, incentivar o cliente a concentrar compras em você**. (2:38)

[...] situações que você pode deixar o problema pequeno, até **uma oportunidade para você, falar: ‘Olha, para você estar lá, eu enxergo que precisa disso**’, na hora da seleção, e ele atingir e você ter que colocar. (11:38)

Segundo a maioria dos especialistas, a destruição ou não do valor para o cliente a partir do sentimento de injustiça do cliente, **depende de como a escolha dos clientes-chave foi comunicada**. Uma **comunicação clara e objetiva é fundamental**. O trecho abaixo ilustra esse raciocínio:

Sempre existe, não é, algum problema e **sempre vai depender da forma que você comunique e se posiciona**, então por isso que a gente fala, **as regras claras são fundamentais, claras e objetivas**. (11:36)

Alguns especialistas optam por **não divulgar para a base de clientes quem são os clientes que participam do programa de KAM**, comunicando somente à equipe interna do fornecedor. Essa decisão é tomada com base na crença de que a não comunicação minimiza os eventuais problemas relacionados ao sentimento de injustiça do cliente. Os trechos a seguir descrevem essa lógica:

[...] **a gente não divulga, não é, quem são os clientes que têm esse programa**, então você não faz uma propaganda, porque para (//) no nosso caso, o que define isso, é o tamanho do teu contrato com esse cliente, se você tem um contrato muito pequeno, não faz, não é, **eu estou compartilhando, muitas vezes, com o grupo que atende aquele cliente, porque o contrato dele, a receita que ele traz para a empresa é pequena, então não paga o investimento**. Então, por isso que **a gente acaba não alardeando, dizendo que você é tratado diferente, ou aquele, até para não criar esse tipo de ciúmes**. (4:59)

[...] na minha percepção é que eles não chegam [sentir-se injustiçados]... **nós não temos como base divulgar isso aí**. (12:63)

Um dos especialistas aponta que a não comunicação sobre os critérios de escolha de clientes para o programa de KAM é limitada à medida que o fornecedor não tem controle total sobre informações e as empresas, mesmo que concorrentes, acabam interagindo entre si:

[...] o problema mais sério de *Key Account*, é você nomear quem são os seus key accounts, porque na hora que você seleciona, **você desagrada quem ficou fora. Não dá para você esconder, muitas empresas querem fazer escondido, não divulgam para ninguém [...] isso vaza** (10:27)

A decisão de escolha dos clientes-chave pode acarretar não só no sentimento de injustiça do cliente como no sentimento de injustiça do fornecedor. **O sentimento de injustiça do**

fornecedor ocorre quando os pares do *Key Account Manager* não compreendem a decisão de priorização de alocação de recursos em clientes-chave do fornecedor que não fazem parte da sua carteira de clientes. Esses profissionais podem eventualmente retaliar o fornecedor (ex. boicotes, reclamações), minando o engajamento da equipe interna em prol do programa de KAM. Alguns especialistas relatam esse tipo de percepção da equipe interna conforme as citações abaixo:

O grande desconforto que existe, é, por exemplo, o meu colega que cuida de varejistas quer lançar um produto e aí a área de operações vira para ele e fala assim: **‘Eu consigo lançar o produto para você, mas daqui a quatro meses, eu não consigo lançar agora, porque eu tenho os key account na frente’**[...] isso causa um certo desconforto, aqui dentro, interno, porque o cara fala: **‘Pôxa, mas nunca eu sou priorizado’**, e é verdade, ele nunca é priorizado, porque a companhia está priorizando aquelas contas que trazem 80% de resultado. (8:30)

[...] porque dentro da organização você já tem um problema, porque **aquele que o cliente dele não foi nomeado como Key Account já começa a ficar um pouco chateado com a coisa**. (10:27)

Internamente, a mesma coisa, o vendedor olha o par dele e fala assim: **‘Porque as Key Account deles são priorizadas e as minhas, não?’**. E aí ele, de alguma forma, ele retalia, pode reclamar, pode boicotar, aí vai. (1:104)

É interessante notar que outro fator que pode causar o sentimento de injustiça do fornecedor é a **diferença dos critérios de escolha dos clientes-chave das operações local e global**. Ou seja, há uma diferença no escopo da alocação de recursos pelo fornecedor. Um cliente relevante para a operação local pode não ser relevante para a operação global e vice-versa. Tais situações podem causar conflitos internos entre as equipes responsáveis, como ilustram as citações abaixo:

[...] a Empresa X é uma das maiores contas globais lá fora e no Brasil a representatividade dele é muito pequena, é menor do que do 2%, **então como é que você prioriza a Empresa X aqui, e aí eu tenho uma briga com os meus colegas lá, de Nova York**, porque quando eu lanço o produto, eles falam: **‘Pô, a Empresa X tem que ser a primeira’**. (8:32)

[...] você tem o quê, internamente, você tem uma frustração, porque, por exemplo, **você pode ter um cliente que na sua (//) no seu país ou na sua localidade, ele é significativo, ele é um cliente estratégico, bacana, mas a empresa a nível global perdeu ele para o concorrente** e falou: ‘Olha, agora nós vamos tirar essa conta, não é mais estratégica, não é mais global’ [...] e você, pela sua estrutura, fala assim: ‘Pô, mas eu estou aqui há anos lidando com essa conta’. (9:66)

4.5.4 Acomodação de longo prazo pelo fornecedor

O horizonte de longo prazo é uma das premissas para um relacionamento colaborativo que é o foco dos programas de KAM. Todavia, relacionamentos longos podem ser acompanhados por expectativas crescentes dos clientes, falta de objetividade e oportunismo do fornecedor (GRAYSON; AMBLER, 1999). Essa situação não é observada na amostra de especialistas consultada.

A maioria dos especialistas reconhece que **o horizonte de longo prazo pode trazer uma acomodação do fornecedor** que pode destruir valor para o cliente conforme mostram os trechos abaixo:

[...] eu acho que tem toda **uma tendência ao fornecedor acomodar, abusar de preços**, etc. (2:34)

[...] **duas coisas que podem trazer acomodação, uma é o tempo, segundo, é o negócio fechado**. Então eu fiz um contrato, está comigo, não tenho que me preocupar mais. Esse é o erro. (9:56)

Por outro lado, boa parte dos especialistas relata que é muito difícil que ocorra uma acomodação do fornecedor no relacionamento com o cliente. **As pressões do mercado e as pressões internas para garantir os resultados inibem que o fornecedor tenha uma zona de conforto** em relação ao atendimento ao cliente. As citações abaixo exemplificam os diversos tipos de pressões vivenciadas pelos especialistas:

A nossa indústria é tão competitiva, que a relação de longo prazo se acaba no curto prazo [...] você tem a relação, pode ser até contratual, enfim, de longo prazo, mas **se você tiver uma pressão da**

concorrência, do mercado, da indústria, tudo isso se sobrepõe a qualquer relação comercial que você tem. (8:26)

A zona de conforto sempre vai existir, mas o nosso mercado agrícola, ele, por si só, quebra essas situações, ele é **um mercado cíclico, muito dinâmico, sempre com desafios, seja por clima, seja por preço de commodities, seja por diversas situações, ele não deixa que essa inércia do comodismo [...]** impere nessa relação. (11:35)

[...] ele pode entrar numa zona de conforto, dependendo, aí depende do líder do *Key Account*, mas normalmente uma empresa, **como toda empresa aí hoje em dia, está focada, realmente, precisa entregar os números**, ela fala, os números é que vão manter a pessoa fora dessa zona de conforto. (12:58)

Alguns especialistas relatam a importância do programa de KAM, principalmente o *Key Account Manager*, **ter metas que sejam ao mesmo tempo factíveis e desafiadoras.**

Em suma, as situações de destruição de valor para o cliente são sumarizadas no quadro abaixo:

Quadro 36 – Resumo das situações de Destruição de Valor para o Cliente

Situação	Aspecto	Impacto
Não entrega do valor básico para o cliente	Ao participar do programa de KAM, o cliente aumenta sua expectativa em relação ao valor a ser entregue pelo fornecedor.	<p>Ter poucas falhas na entrega para os clientes-chave</p> <p>Resolver os eventuais problemas de forma ágil</p> <p>Prometer somente o que poderá ser cumprido pelo fornecedor.</p>
	Ao não entregar o valor básico para o cliente, ocorre: desgaste no relacionamento, questionamento da credibilidade do programa de KAM e frustração do cliente.	
	A entrega do valor básico para o cliente é um pré-requisito para evolução no relacionamento entre fornecedor e cliente, e também futura diferenciação do fornecedor.	
	A perda de confiança do cliente pode reduzir a intenção de expansão de negócios do cliente e aumentar a perda de oportunidade de vendas.	
Rotatividade do <i>Key Account Manager</i>	A rotatividade do <i>Key Account Manager</i> é mais crítica quando existe alta lealdade ao vendedor e baixa lealdade à empresa, pois perde-se boa parte da lealdade do cliente com a saída do funcionário do fornecedor. Pode ocorrer a “personificação do programa de KAM”: o valor para o cliente ser muito concentrada no <i>Key Account Manager</i> .	<p>Atuar preventivamente com o aumento da densidade de contatos obtida a partir da diversificação de relacionamentos;</p> <p>Ter remuneração atrativa para evitar a saída do <i>Key Account Manager</i>;</p> <p>Elaborar um plano de sucessão para minimizar os impactos da saída do <i>Key Account Manager</i>;</p> <p>Fomentar a cultura, sistemas de remuneração, tecnologias e estruturas organizacionais direcionadas ao compartilhamento de informações.</p>
	A rotatividade do <i>Key Account Manager</i> é percebida pelos especialistas como uma ruptura do relacionamento com o cliente-chave, pois perde-se boa parte da confiança e o conhecimento tácito desenvolvido ao longo do tempo	
	É difícil repor o <i>Key Account Manager</i> , pois ele tem um perfil específico.	
	O foco do fornecedor deve ser em reter o conhecimento do funcionário e não reter o funcionário.	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 36 – Resumo das situações de Destruição de Valor para o Cliente (continuação)

Situação	Aspecto	Impacto
Sentimento de Injustiça do Cliente	O sentimento de injustiça do cliente ocorre quando uma empresa espera participar do programa de KAM, porém não é convidada pelo fornecedor enquanto sua concorrente direta participa do programa. A partir da não escolha, a empresa se sente injustiçada e busca retaliar o fornecedor de diversas formas.	Fomentar um sentimento aspiracional do cliente, isto é, influenciar positivamente a percepção do cliente para que esse cliente aspire um relacionamento colaborativo com o fornecedor; Comunicar de forma clara e objetiva a escolha dos cliente-chave <u>ou</u> não divulgar para base de clientes quem são os clientes que participam do programa de KAM.
	O sentimento de injustiça do cliente depende de como a escolha dos clientes-chave foi comunicada aos clientes.	
	O sentimento de injustiça do cliente é acompanhado pelo sentimento de injustiça do fornecedor, ou seja, quando os pares do <i>Key Account Manager</i> não compreendem a decisão de priorização de alocação de recursos adotada pela empresa.	
	O sentimento de injustiça do fornecedor também acontece por causa da diferença dos critérios de escolha dos clientes-chave das operações local e global.	
Acomodação de longo prazo pelo fornecedor	O horizonte de longo prazo pode trazer uma acomodação do fornecedor, porém as pressões do mercado e as pressões internas para garantir os resultados inibem que o fornecedor entre numa zona de conforto.	Ter metas que sejam ao mesmo tempo factíveis e desafiadoras

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.6 MODERADORES DA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

Os moderadores da criação de valor para o cliente são fatores que aumentam ou reduzem o valor a ser criado pelo relacionamento entre fornecedor e cliente. As entrevistas revelam três tipos de moderadores: as características do cliente, as características do fornecedor e a dinâmica do relacionamento.

As características do cliente dependem de como ocorre a identificação dos clientes-chave, ou seja, envolve todos os aspectos (ex. processo, responsáveis, critérios) relacionados à decisão de escolha das contas-chave (OJASALO, 2001, p. 210). Essa decisão é muito importante para criação de valor para o cliente. Um cliente que foi escolhido de forma equivocada, sem ter o perfil desejado, pode não possibilitar a criação de valor para o cliente. Segundo os especialistas entrevistados, dois elementos são muito importantes na efetiva identificação dos clientes-chave: os critérios de seleção e a formalização do programa para o cliente.

4.6.1 Orientação do cliente: relacional vs. transacional

Em geral, as empresas buscam usar critérios que estejam alinhados com a estratégia competitiva da empresa, conciliando a atratividade do cliente com a competitividade da empresa. A citação abaixo exemplifica esse racional do fornecedor:

[...] são os **critérios de acordo com o meu planejamento estratégico**, minhas forças e fraquezas, minha proposta de valor, etc, etc, etc. Quem eu posso atender melhor, como eu posso extrair melhor valor dos clientes que me interessam. Não são os meus melhores clientes, são os clientes que me interessam. **Primeiro é a atratividade. Eu vou ver uma matriz de atratividade, capacidade de atendimento, mapeio e vou tratar.** (14:1)

Para avaliar a atratividade do cliente, é comum que os fornecedores utilizem critérios relacionados ao valor direto do cliente como as variáveis de volume do cliente e rentabilidade do cliente. Todavia, é preciso ter cautela em como usar essas variáveis:

[...] o *Key Account* tem que pegar os clientes que (//) **não é só volume, você tem que analisar a rentabilidade prévia**, não é um pré-requisito dizer que a margem é alta, mas **uma margem um pouco mais alta do que a margem que você tem clientes semelhantes, já é uma indicação de que aquele cliente valoriza um pouco mais a sua oferta como um todo** [...] mas também tem outras questões, você até abre mão do volume, escolhe um *Key Account* menor, contanto que ele seja um cara, assim reconhecido no mercado, um cara que vai trazer imagem para você [...] (1:6)

[...] e essa é a grande questão, não vai jogar um programa de key account no teu maior cliente, porque **talvez o teu maior cliente não seja o perfil para ser key account da empresa**. (12:108)

Sob o pretexto de entregar um volume relevante de negócios, esses clientes participam do programa e usufruem dos seus benefícios (ex. *Key Account Manager* dedicado, precificação especial), aumentando o custo de servir. Contudo, não há reciprocidade, isto é, o valor apropriado pelos fornecedores é insatisfatório ou há até destruição de valor para o fornecedor (ex. rentabilidade negativa, baixo crescimento de receitas). Os trechos abaixo descrevem essa lógica:

[...] geralmente essas contas são contas onde estão concentrados os maiores volumes. **Por estarem concentrados os maiores volumes, como cliente, ele acaba tendo um poder de barganha maior** e pressiona você como prestador de serviço e suas margens [...] são reduzidas. Então do ponto de vista de rentabilidade para a empresa as contas, **os *Key Accounts* acabam pressionando você e reduzindo suas margens**. (8:22)

[...] você tem que tentar sair da questão do custo puro [...] mas entrar numa briga dessas aí, com **um cliente importante, de volumes altos**, sem ter nada, **você tem que estar preparado para abrir mão da tua margem**, porque ele vai jogar o negócio lá para abaixo [...] (12:100)

Para a maioria dos especialistas, há uma **alta correlação entre alto volume do cliente e orientação transacional do cliente**. É interessante notar que mesmo sabendo dos impactos negativos relacionados à orientação transacional do cliente, alguns especialistas relatam que muitas empresas cedem às pressões do cliente e até mesmo da área de vendas, e incluem clientes transacionais nos programas de KAM. Diversos especialistas são categóricos ao afirmar que **a orientação transacional do cliente reduz significativamente ou até mesmo**

impede que o programa de KAM crie valor para o cliente. Essa orientação do cliente fere as premissas dos relacionamentos colaborativos que norteiam os programas de KAM: a visão de longo prazo, a expectativa de ganha-ganha e a intensa troca de informações. Conforme discutido anteriormente, a orientação transacional é caracterizada pela ênfase excessiva na redução de preços do fornecedor como principal valor percebido pelo cliente. Os especialistas descrevem a orientação transacional do cliente de diversas formas:

[...] quando você só discute preço, dificilmente você consegue colocar valor adicionado para ele, eles vão só querer cortar, cortar, cortar e aí você (//) a discussão de valor acaba. (4:65)

[...] se você está falando com um cliente tipo base zero, esquece relacionamento de longo prazo, você pode ser o melhor do mundo, o cara vai te tratar que nem cachorro uma vez por ano. (2:32)

Como parceiros, exatamente, e que não enxergam, a visão de vocês é meramente transacional, é assim: **‘Eu só ganho quando ele perde’**, então, **‘eu só ganho quando ele abaixa o preço e vocês só acham que ganham quando vocês aumentam o preço’**, então fica um jogo de soma zero. (1:102)

[...] ‘você converge todos essas parafernalias que você está falando para mim, e me dá um desconto, um belo desconto para mim que eu vou ficar mais contente.’ Se isso for a visão de três, quatro pessoas daquela organização, não adianta eu vir com um programa de *Key Account* para um cara desse que eu estou perdendo o meu tempo e o tempo dele. (12:107)

[...] um lado tem que estar aberto a casar com o outro, então se na estratégia de um Walmart é **só o melhor preço e zero de relacionamento**, não passa informação, dos meus deveres, eu não cumpro nenhum, se você falar que o Walmart é um *Key Account* seu vai ser para inglês ver. (11:42)

Por outro lado, poucas entrevistas retratam uma **tímida mudança da orientação dos clientes de transacional para relacional**. Somente um entrevistado, relata espontaneamente a existência de um programa de *Key Supplier Management (KSM)*, ou seja, programas liderados pelos clientes que selecionam seus fornecedores-chave e fazem um tratamento especial para estes. O trecho abaixo ilustra tal constatação:

[...] o comprador era (/) tinha uma **visão estratégica muito forte**, então ele reconhecia totalmente o programa *Key Account*, ele falou para a gente, ele falou assim: **‘Eu preciso ter um fornecedor-chave aqui para mim’**. (1:106)

Especula-se que a única citação de programas de KSM na coleta dados, reflete uma das barreiras para a implementação desses conceitos nas empresas: **o entendimento limitado dos clientes de como o valor pode ser co-criado com os fornecedores** (PARDO et al., 2011). Em outras palavras, “para muitas empresas... compras não cresceu além das suas origens transacionais” (HARDT; REINECKE; SPILLER, 2007).

Portanto, a orientação do cliente é um importante moderador da criação de valor para o cliente por meio do programa de KAM. Essa variável pode ser operacionalizada por meio do constructo de orientação relacional, ou seja, “[...] o desejo de se envolver em um relacionamento forte com um parceiro atual ou potencial para realizar uma troca específica” (PALMATIER et al., 2008, p. 175). **Quanto mais a orientação do cliente for relacional, maior será o valor criado para o cliente pelo programa de KAM.**

4.6.2 Formalização do programa de KAM para o cliente

Alguns especialistas reportam que **não divulgam a existência do programa de KAM para os clientes-chave**. Essa decisão é tomada para **não aumentar as expectativas do cliente quanto ao atendimento do fornecedor**, característica inerente aos programas de KAM. Dessa forma, fornecedor tem mais chances de surpreender positivamente o cliente, como mostra as citações abaixo:

[...] a gente procura não ir no cliente para divulgar o programa, a gente (/) eu não gosto desse tipo de abordagem, por exemplo, chegar: ‘Puxa, Bruno, você, a Empresa X montou um programa, você agora é o *Key Account*’, não, a gente prefere fazer, é **tentar fazer com que o cliente chegue à conclusão de que ele está tendo um atendimento**. (12:27)

Isso também é muito comum. ‘Oh, a empresa sou eu, fornecedor e agora criei um programa de *Key Account* para o meu cliente [...]’, - **‘E o seu cliente sabe?’**, **‘Não, não, eu vou lá e agora eu trabalho assim, assado,**

etc.’, devia ter combinado. E o cliente fica assim: ‘E agora, o que mudou? Agora o cara vem toda semana aqui, não sei por que, mas [...]’. (10:51)

Todavia, **a não formalização do programa para o cliente pode acarretar numa falta de comprometimento do cliente e pouca reciprocidade** entre o fornecedor e cliente que sustenta o relacionamento colaborativo. É preciso que o cliente seja convidado a participar do programa de forma clara e transparente, como mostram as citações a seguir:

...você tem de **oficializar o programa**. Não pode ser um programa para você. Então, não adianta você se reunir com o cliente, esconder e o cliente achar que é uma reunião normal. **O bom programa é quando faz sentido para ambas as partes**. Só que aí você toma risco. (6:29)

[...] é um casamento, não é, para ser um cliente estratégico, **a companhia tem que escolher o cliente como estratégico e o cliente tem que aceitar ser tratado como tal**. Dentro dessa relação, **existem direitos e deveres de ambos os lados**, então se algum dos lados não estiver de acordo com os seus deveres, você não consegue tê-lo como um cliente estratégico e essa é uma situação que a gente aprendeu que tem que ficar mais transparente. (11:1)

[...] eu acho que não tem que ter segredo nesse tipo de negócio: **‘Cara, você quer ser Key Account?’**, **‘Quero.’**, **‘Você entra na carteira, você vai ser bajulado, você vai ser bajulado, você vai ter um time trabalhando para você de forma diferente, de forma específica, mas qual o retorno disso?’**, se você não está vendo o valor porque você vai ficar? Porque nós vamos sofrer nessa relação?’, eu acho que **tem que ser muito claro** com as coisas. (16:43)

É importante que o fornecedor tenha consciência de que o cliente também escolhe as empresas com as quais deseja se relacionar. Ou seja, **a participação de uma empresa no programa de KAM é uma escolha mútua e não uma decisão unilateral**. Em geral, o fornecedor se depara com duas alternativas: “[...] ganhar o status de fornecedor-chave com seus clientes ou ser empurrado para o papel de um fornecedor *backup* que captura apenas uma pequena parte do negócio do cliente” (ULAGA; EGGERT, 2006, p. 119). Assim, **quanto**

mais formalizado for o programa de KAM para o cliente-chave, maior será a criação de valor para o cliente.

Alguns especialistas reconhecem que podem **existir equívocos na escolha do cliente-chave ou o cliente-chave pode assumir comportamentos incompatíveis** com o programa de KAM ao longo do tempo. Logo, é necessário **monitorar o desempenho do programa por meio da avaliação do equilíbrio da criação de valor para o cliente e a apropriação de valor pelo fornecedor**. Assim que for detectado o desequilíbrio, e esse não seja passível de reversão, o fornecedor precisa **agir de forma rápida e transparente para excluir o cliente do programa**. Nestas ações, é importante manter um bom relacionamento entre as partes, pois mesmo com a saída do cliente do programa de KAM, ele muitas vezes continua sendo cliente do fornecedor. As três citações a seguir ilustram esse processo:

[...] eu acho que tem que deixar claro para o cliente, existem os critérios de entrada e **os critérios de saída, se não existe reciprocidade no programa, cara, não tem como ficar.**(16:40)

[...] **cheguei a cancelar contratos de grandes clientes**, porque a gente só estava sendo tratado ali como o cara na esquina, no qual a minha lucratividade passou a ser negativa, nas concorrências que eu estava entrando, que não valia mais a pena [...] se a partir do momento eu **estou lá só para servir o meu cliente e esqueço os meus acionistas e isso vira margem negativa, eu estou destruindo valor para a minha empresa, para o meu shareholder.** (4:50)

[...] você precisa ser consciente e ter bom senso para o mais rápido possível parar, **não adianta você ficar insistindo numa relação que ou o cliente não viu valor na sua proposta ou ele não é realmente o cliente seletivo que você esperava**, você selecionou errado e você está empurrando aquilo, então é uma situação que você tem que (//) **se ela não der certo, ela vai acabar o mais rápido possível e de uma forma que seja o ganha-ganha mesmo assim.** (11:32)

Além das características do cliente, os especialistas discutem uma característica do fornecedor, a abordagem da criação de valor para o cliente, que é analisada a seguir.

4.6.3 Abordagem do fornecedor: “orientada ao cliente” vs. “orientar o cliente”

A criação de valor para o cliente por meio de programas de KAM é influenciada diretamente pelo grau de orientação ao mercado adotada pelo fornecedor. Segundo Jaworski, Kohli e Sahay (2000) existem duas perspectivas complementares de orientação ao mercado: *market-driven* e *marketin-driving*. Para esses autores, a organização é *market-driven* (ou orientada ao mercado) quando entende, aprende e responde às percepções e comportamento dos participantes do mercado dentro de uma estrutura de mercado dada, não modificando essa estrutura tampouco os comportamentos dos participantes. Em contrapartida, a organização orienta o mercado, é *market-driving*, quando altera os papéis desempenhados e/ou o comportamento dos participantes do mercado. As duas perspectivas de orientação ao mercado podem ser observadas no escopo da díade fornecedor-cliente sendo chamadas neste estudo de “orientada ao cliente” (ou *customer driven*) e “orientar o cliente” (ou *customer driving*).

A abordagem “orientada ao cliente” é reativa onde os atores do programa, principalmente o *Key Account Manager*, recebem as necessidades do cliente já prontas (necessidades explícitas). Isto é, o cliente já sabe o que precisa e demanda dos fornecedores a solução que julga ser necessária. Essa postura reativa é ilustrada com as citações abaixo:

[...] eu gosto assim, no dia tal, eu prefiro que você me visite segunda-feira, eu gosto assim", então tá bom, **vamos adaptar toda estrutura para você**. Quando você sentir que você está sendo atendido nessas suas necessidades, aí que você passa a reconhecer no fornecedor que você está tendo um atendimento diferenciado. (12:24)

[...] você precisa voltar, rever a sua estratégia, também de compras com os seus fornecedores, então é uma **reprogramação ao inverso** [...] como eu devo me **reorganizar dentro da empresa** para que a empresa se adeque à necessidade desse comprador, que é global.(5:57)

A abordagem “orientada para o cliente” é mais comum do que a abordagem “orientar o cliente” segundo os relatos dos especialistas. Todavia, os especialistas reconhecem as limitações dessa abordagem. Ao adotar a abordagem “orientada ao cliente”, o **fornecedor tem menos chances de diferenciação, pois o cliente, ciente das suas necessidades, pode acionar diversos fornecedores simultaneamente**, acirrando a concorrência.

A abordagem “orientar o cliente” é proativa quando o cliente não sabe exatamente o que precisa e o fornecedor atua de forma consultiva, identificando as necessidades implícitas

e propondo soluções para o cliente. Neste caso, o fator surpresa possibilita um diferencial ao fornecedor que melhor conseguir “orientar o cliente”. No entanto, diversos especialistas reconhecem que essa abordagem **é difícil de colocar em prática devido à incapacidade das equipes do fornecedor em identificar as necessidades implícitas**. Abaixo são descritos dois casos vivenciados pelos especialistas que espelham a abordagem “orientar o cliente”:

[...] a Empresa X decidiu lançar no Brasil a carteira digital, que é uma Solução X, então a gente vai, **a gente apresenta isso para o cliente, oferece para ele, tenta mostrar para ele que isso vai agregar valor para ele dentro do mercado**. Então tem o outro lado, também, que é o lado mais de venda, onde a gente não só responde a demanda do cliente, mas a **gente também, proativamente, oferece soluções para eles**. (8:9)

[...] a gente estava visitando um empreendimento, num bate-papo desses aí e o cara estava na época aí de crise hídrica e com problema de água e o cara estava reclamando: "Putá, está difícil comprar água aqui, está cara a água, o caminhão, para obra", tal, não é [...] e aí ele falou: "Vocês não tem nenhum sistema aí de água de reuso, de água de chuva, eu estou querendo, precisando implementar alguma coisa aqui na minha obra", eu falei: "Mas o que tem?", "**Não, eu, pois é, captação, você tem uma área de telhado boa, que de repente a chuva vem, pega essa água**", ele falou: "Deixa eu ver, deixa eu ver", eu sabia que não tinha. Então assim, o papel é esse, escutar, **aí a gente vem para cá, reúne uma galera, final das contas, assim, descobrimos uma empresa que tinha um sistema e que consegue fazer isso**. (12:43)

Vale salientar que essas duas **abordagens podem ocorrer simultaneamente**, ou seja, não são excludentes entre si e sim complementares. Todavia, **quanto mais o fornecedor enfatizar a abordagem “orientar o cliente” (*customer-driving*) frente à abordagem “orientada ao cliente” (*customer-driven*), maior será o valor criado para o cliente**.

4.6.4 *Fit* estratégico entre fornecedor e cliente

Diversos moderadores relacionados à dinâmica do relacionamento foram abordados pelos especialistas com destaque para o *fit* estratégico entre o fornecedor e o cliente para a criação de valor, ou seja, **o grau de alinhamento entre as estratégias do fornecedor e cliente**

(RICHARDS; JONES, 2009). Para boa parte dos especialistas, **quanto maior for o *fit* estratégico entre o fornecedor e o cliente, maior será a criação de valor para o cliente**. As duas citações a seguir mostram a relevância do *fit* estratégico em dois contextos diferentes. A primeira citação descreve o interesse mútuo no desenvolvimento de inovação no segmento químico. Já a segunda citação descreve o alinhamento de escopo de atuação no setor logístico:

Olha, minha empresa tem tais produtos, ela pode estar pensando em tais projetos e tais iniciativas. Eu acho que tem uma maneira muito objetiva. O cliente fala para você: olha, tenho interesse no A, no B e no C. **Ele identifica com você áreas de interesse . E na hora que você identifica essas áreas de interesse, você tem um projeto em comum.** (6:10).

[...] são grandes contas cujo faturamento é global, em que elas estão atuando em todos os países e portanto, no caso da minha indústria, a de logística, **eles utilizam esses serviços em todas as partes do mundo**, na maioria e por isso **justificam uma empresa como a minha, que presta esse tipo de serviço, também para partes do mundo**, buscar soluções específicas onde quer que ele atue. (5:12)

Em suma, os moderadores da criação de valor para o cliente são resumidos no quadro a seguir:

Quadro 37 – Resumo dos Moderadores de criação de valor para o cliente

<i>Moderador</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Impacto</i>
Orientação do cliente: relacional vs. transacional	O volume do cliente é um critério frequentemente usado para escolher os clientes-chave. Esse critério tem alta correlação com a orientação transacional do cliente.	Programas de KAM, cujo principal critério de seleção dos clientes é o volume do cliente, podem ter uma redução significativa ou impedimento da criação de valor para o cliente.
	Há um entendimento limitado dos clientes de como o valor pode ser co-criado com os fornecedores.	Tímida mudança da orientação dos clientes de transacional para relacional
	A orientação relacional, o desejo de se envolver em um relacionamento forte com o parceiro, é um moderador da criação de valor para o cliente.	Quanto mais a orientação do cliente for relacional, maior será o valor criado para o cliente pelo programa de KAM
Formalização do programa de KAM para o cliente	Alguns gestores do programa de KAM optam por não divulgar o programa de KAM para os clientes-chave.	A não formalização pode causar: - Não aumento das expectativas do cliente, criando mais chances do fornecedor surpreender positivamente o cliente; - Falta de comprometimento do cliente e pouca reciprocidade.
	Como a participação de uma empresa no programa de KAM é uma escolha mútua e não uma decisão unilateral, a formalização ou não do programa de KAM é um moderador da criação de valor para o cliente.	Quanto mais formalizado for o programa de KAM para o cliente-chave, maior será a criação de valor para o cliente.
	O fornecedor pode se equivocar na escolha do cliente-chave ou o cliente-chave pode assumir comportamentos incompatíveis ao longo do tempo.	- Monitorar o desempenho do programa por meio da avaliação do equilíbrio entre a criação de valor para o cliente e a apropriação de valor pelo fornecedor; - Caso exista um desequilíbrio irreversível, o fornecedor precisa agir de forma rápida e transparente para excluir o cliente do programa.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 37 – Resumo dos Moderadores de criação de valor para o cliente (continuação)

<i>Moderador</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Impacto</i>
Abordagem do fornecedor: “orientada ao cliente” vs. “orientar o cliente”	O fornecedor pode adotar duas abordagens de criação de valor para o cliente: “orientada ao cliente” (<i>customer-driven</i>), abordagem reativa, e a “orientar o cliente” (<i>customer-driving</i>), abordagem proativa.	<p>Cada abordagem tem sua limitação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Orientada ao cliente”: o fornecedor tem menos chances de diferenciação, pois o cliente, ciente das suas necessidades, pode acionar diversos fornecedores simultaneamente; - “Orientar o cliente”: é difícil de colocar em prática devido à incapacidade das equipes do fornecedor em identificar as necessidades implícitas.
	As abordagens (“orientada ao cliente” e “orientar o cliente”) podem ocorrer simultaneamente. Logo, a ênfase em cada abordagem é um moderador da criação do valor para o cliente.	Quanto mais o fornecedor enfatizar a abordagem “orientar o cliente” (<i>customer-driving</i>) frente à abordagem “orientada ao cliente” (<i>customer-driven</i>), maior será o valor criado para o cliente.
<i>Fit</i> estratégico entre fornecedor e cliente	O <i>fit</i> estratégico entre o fornecedor e o cliente, o grau de alinhamento entre as estratégias, é um moderador da criação do valor para o cliente.	Quanto maior for o <i>fit</i> estratégico entre o fornecedor e cliente, maior será a criação de valor para o cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5 MODELO PROPOSTO PARA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE EM PROGRAMAS DE KAM

A partir das análises das entrevistas com os especialistas de programas de *Key Account Management* (KAM) e das diversas publicações sobre criação de valor para o cliente, um modelo de criação de valor para o cliente em programas de KAM é proposto, conforme mostra figura a seguir:

Figura 20 – Modelo de Criação de Valor para o Cliente em Programas de *Key Account Management* (KAM)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O ponto central do modelo de criação de valor para o cliente pelo programa de KAM é o **equilíbrio entre o valor para o cliente e o valor para o fornecedor** que representa a

expectativa de ganha-ganha, característica dos relacionamentos colaborativos. Os valores criados são simbolizados pela figura do “yin e yang” oriunda do taoísmo que representa duas forças fundamentais opostas e complementares. Os valores podem ser considerados como forças opostas, pois, muitas vezes, existe um conflito de interesses entre o fornecedor e o cliente. A situação típica é quando o cliente reivindica e obtém relevantes reduções de preços do fornecedor que criam valor para o cliente, porém reduzem drasticamente ou até mesmo eliminam a apropriação de valor pelo fornecedor. Os valores podem ser considerados como forças complementares, porque a criação de valor para o cliente é um pré-requisito para a apropriação de valor pelo fornecedor (GOSSELIN; BAUWEN, 2006).

5.1 ESCOPO DO MODELO

O escopo deste modelo é a **implementação do programa de KAM com foco nos processos de comercialização da empresa fornecedora.**

O modelo enfatiza **os aspectos da implementação em detrimento aos aspectos de planejamento do programa de KAM.** Isto é, trata prioritariamente de temas sobre a execução do programa de KAM. O foco do modelo é em atividades relativas à “Realização”, ou seja, atividades que colocam em prática as cinco dimensões do KAM propostas por Zupancic (2008): estratégia, solução, pessoas, gestão e conhecimento. Logo, os elementos como a identificação e análise das contas-chave, a seleção de estratégias adequadas para as contas-chave e o desenvolvimento de capacidades propostos por Ojasalo (2001), não são extensamente analisados.

Além disso, o modelo destaca **os processos de comercialização em detrimento aos processos de industrialização.** Os processos de comercialização englobam aspectos relacionados à interface com os clientes enquanto os processos de industrialização envolvem o eficiente desenvolvimento e a entrega das soluções (STORBACKA, 2011).

5.2 DIMENSÕES, FOCO, FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para a criação de valor para o cliente por meio do programa de KAM, o fornecedor precisa colocar em prática as cinco dimensões sumarizadas no quadro a seguir. Como o valor para o

cliente é relacional, a dimensão de desenvolvimento de relacionamentos é colocada em destaque ao envolver o valor para o cliente e o valor para o fornecedor. Os relacionamentos do tipo fornecedor-cliente e fornecedor-fornecedor sustentam as demais dimensões, e consequentemente, possibilitam a criação de valor para o cliente pelo programa de KAM.

A dimensão de **desenvolvimento de relacionamentos** envolve a criação e a manutenção de relacionamentos com o cliente (indivíduos do cliente de diferentes áreas, papéis no modelo de decisão de compra e níveis hierárquicos) e o fornecedor (diferentes áreas funcionais). Para os relacionamentos com o cliente, a prioridade é obter alta influência na decisão do cliente (alta autoridade de contato) e diversificar os relacionamentos (alta densidade de contatos) para assim reduzir o peso de compras nas decisões do cliente e minimizar os impactos relacionados às saídas de indivíduos das equipes do cliente e do fornecedor. Para os relacionamentos com a equipe interna, a prioridade é o engajamento da equipe para possibilitar a entrega de soluções para o cliente. Um desafio dessa dimensão é a coordenação interfuncional uma vez que cada área tem seus objetivos e metas que são conflitantes entre si. Outro desafio é o envolvimento da alta administração do fornecedor no relacionamento com o cliente e, assim como, na liderança e priorização das ações internas relacionadas ao programa de KAM.

Já a dimensão de **entendimento dos direcionadores de valor** consiste em implementar processos de aprendizagem formais e informais que geram conhecimento sobre o cliente (individual, relacional e modelo de negócio do cliente) que por sua vez possibilita a identificação de necessidades do cliente. A ênfase principal dessa dimensão é identificar as valiosas necessidades do negócio do cliente e as necessidades implícitas do cliente. Ambas as necessidades criam as condições para diferenciação do fornecedor no cliente-chave. Assim, o fornecedor precisa garantir dois fatores críticos de sucesso. Primeiramente é preciso ter acesso às informações sobre o modelo de negócio do cliente que são consideradas confidenciais pelo cliente, sendo altamente restritas. Além disso, o fornecedor precisa ter uma equipe para interagir com o cliente que esteja apta a identificar corretamente as necessidades desse cliente.

A dimensão de **desenvolvimento da proposta de valor** é baseada nas necessidades do negócio do cliente, que foram anteriormente identificadas, para desenvolver a solução para o cliente (melhores práticas internas, desenvolvimento interno e parcerias) e assim conectar os significativos benefícios para o negócio do cliente. A prioridade é a economia de escopo, ou seja, obtenção de novas receitas com os mesmos recursos investidos. Também é preciso entregar a customização, benefício do programa de KAM já esperado pelos clientes-chave.

Quadro 38 – Dimensões da Criação de Valor para o Cliente em Programas de KAM

Dimensão	Descrição	Foco	Fator Crítico de Sucesso
Desenvolvimento de Relacionamentos	Estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos com os indivíduos da equipe do cliente e do fornecedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta autoridade de contato • Alta densidade do contato 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento da alta administração do fornecedor • Coordenação interfuncional.
Entendimento dos Direcionadores de Valor	Aprender sobre o cliente, gerando conhecimento sobre o cliente que possibilite a identificação suas necessidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades do negócio do cliente • Necessidades implícitas do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso às informações sobre o modelo de negócio do cliente • Seleção e treinamento de profissionais orientados ao cliente
Desenvolvimento da Proposta de Valor	Desenvolver a solução para o cliente e relacionar um conjunto de benefícios significativos que atendem as necessidades de negócio de um segmento de indivíduos.	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escopo • Customização 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre customização e custos de servir • Gestão do conhecimento interno • Cultura orientada aos clientes.
Comunicação da Proposta de Valor	Convencer continuamente o cliente de que a solução para o cliente gera resultados relevantes para o cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Evidências da criação e valor • Quantificação dos benefícios para o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Superar a tática de <i>commoditização</i> • Ensinar o cliente sobre o valor da solução
Mensuração do Valor	Acompanhar sistematicamente o valor criado para o cliente e o valor apropriado pelo fornecedor após a entrega da solução para o cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Análises do valor total de propriedade • Rentabilidade do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso às informações do cliente • Cálculo do custo de servir do cliente • Retroalimentação dos resultados

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Essa dimensão é acompanhada por três desafios. O primeiro é equilibrar o valor para o cliente (customização) e o valor para o fornecedor (custos de servir). O segundo desafio é uma eficiente gestão do conhecimento sobre as soluções para tornar o reaproveitamento das soluções mais viável. O último é que todos os funcionários do fornecedor precisam estar orientados aos clientes.

A dimensão de **comunicação da proposta de valor** busca influenciar a percepção do cliente para que ele perceba mais benefícios do que sacrifícios na solução para o cliente quando comparados aos principais concorrentes. Logo, o foco desta dimensão é evidenciar a potencial criação de valor, especialmente por meio da quantificação do valor, conectando a solução para o cliente aos seus resultados. Para prosperar com essa dimensão, é fundamental superar a tática de commoditização promovida pelo cliente, ou seja, a tentativa de igualar todos os concorrentes, eliminando as potenciais fontes de diferenciação. Ademais, a equipe do fornecedor precisa exaltar os benefícios para o cliente, ensinando-o sobre suas soluções.

Por último, a dimensão de **mensuração de valor** engloba a avaliação do valor para o cliente (tangível e intangível) e do valor para o fornecedor (tangível e intangível), incorporando os aprendizados nas demais dimensões de criação de valor para o cliente. Para mensurar o valor para o cliente, o foco é em análises de custo total de propriedade que somam os ganhos diretos e indiretos do cliente. Esse tipo de análise valoriza uma discussão mais ampla sobre a criação de valor para o cliente, pois reduz o peso da redução de preços. Adicionalmente, a prioridade da mensuração de valor é o cálculo da rentabilidade do cliente ao superar o desafio de obtenção do custo de servir por cliente. Outro desafio da dimensão é o acesso às informações do cliente, em particular as informações do modelo de negócio do cliente. Em geral o cliente tem medo de compartilhar as informações estratégicas. Por fim, a mensuração de valor não será totalmente efetiva se não houver a retroalimentação dos resultados às demais dimensões de criação de valor para o cliente. Essa prática permite que ações bem sucedidas sejam reforçadas e ações equivocadas sejam corrigidas.

5.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

As principais **práticas organizacionais** que podem ser implementadas pelos gestores do programa de KAM na busca pela criação de valor para o cliente são resumidas no quadro a seguir. Cada dimensão tem diversas ações que devem ser avaliadas conforme o contexto que

o programa de KAM está inserido (ex. segmento de mercado, concorrência, cliente). Essas práticas englobam várias áreas funcionais como vendas, *marketing*, recursos humanos e tecnologia da informação.

Quadro 39 – Práticas organizacionais para criação de valor para o cliente em Programas de KAM

Desenvolvimento de Relacionamentos	Entendimento dos Direcionadores de Valor	Desenvolvimento da Proposta de Valor	Comunicação da Proposta de Valor	Mensuração do Valor
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar constantemente os indivíduos com maior afinidade com a equipe do fornecedor para acelerar os relacionamentos; • Plano de interação que possuam relacionamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Com executivos do cliente liderado pela alta administração para acessar informações, superar barreiras e sinalizar comprometimento; • Com as diversas áreas do cliente para mitigar os impactos da rotatividade das equipes e reduzir o peso do comprador nas decisões do cliente; • Que extrapolam o âmbito comercial para conquistar a confiança do cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter mais interações com o cliente na organização do cliente para entrar mais na realidade do cliente; • Estimular a aprendizagem informal para obter mais insights sobre o cliente; • Selecionar e treinar os funcionários com comportamento de interação orientado ao cliente para identificar melhor as necessidades do cliente; • Ter estratégias de retenção da equipe, em especial do <i>Key Account Manager</i>, para não perder o conhecimento tácito sobre o cliente; • Usar repositórios de conhecimentos entre as áreas da empresa para aumentar o conhecimento explícito; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a gestão de conhecimento das soluções para o cliente para facilitar a adaptação das melhores práticas internas: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar configurações pré-definidas; • Documentar as soluções entregues; • Atualizar regularmente a equipe responsável pelos clientes- sobre as soluções; • Desenvolver uma cultura orientada aos clientes para facilitar o desenvolvimento de soluções; • Explorar os benefícios da solução para o cliente conforme: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos do negócio do cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver continuamente as evidências de criação de valor para o cliente, como: <ul style="list-style-type: none"> • Análises de que projetam o valor da solução proposta (ex. <i>Total Cost Ownership</i>, <i>Best Value</i>) para o fornecedor e para o cliente; • Documentação de casos de clientes para disponibilizar para as equipes de marketing e vendas persuadirem os clientes; • Criar processos e ferramentas de vendas (ex. calculadoras de valor) para suportar os <i>Key Account Managers</i> no ensino ao cliente sobre o valor da oferta e, assim, aumentar a percepção de benefícios pelo cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensurar a satisfação do cliente e o valor para o cliente para ter uma visão mais holística sobre a criação de valor para o cliente; • Fomentar a transparência no compartilhamento de informações (ex. contratos de confidencialidade) para reduzir os medos inerentes às trocas de informações; • Desenvolver e aprimorar as análises que quantificam o valor efetivamente criado para o cliente (ex. <i>Total Cost Ownership</i>, <i>Best Value</i>) para avaliar a efetividade do programa;

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 39 – Práticas organizacionais para criação de valor para o cliente em Programas de KAM (continuação)

Desenvolvimento de Relacionamentos	Entendimento dos Direcionadores de Valor	Desenvolvimento da Proposta de Valor	Comunicação da Proposta de Valor	Mensuração do Valor
<ul style="list-style-type: none"> • Obter a participação da alta administração no acompanhamento do programa para ter o alinhamento organizacional; • Estimular a cultura organizacional colaborativa para facilitar os relacionamentos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar efetivamente os sistemas de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) para facilitar o compartilhamento de conhecimento; • Estimular uma cultura organizacional voltada à criação e compartilhamento de conhecimento sobre o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel na decisão de compra (ex. usuário → qualidade, comprador → custo, decisor → ROI); • Desenvolvimento da solução (ex. melhores práticas internas → agilidade desenvolvimento interno → customização). 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinar a equipe que interage com o cliente, principalmente a equipe de vendas, para lidar e superar as táticas de <i>commoditização</i> do cliente; • Monitorar os motivos de perda das oportunidades de vendas a partir da perspectiva do cliente para identificar eventuais problemas de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar um modelo de mensuração da rentabilidade do cliente (ex. <i>Customer Profitability Analysis</i>) para avaliar a efetiva contribuição do programa para a empresa; • Implementar métodos de mensuração que enfatizem o valor intangível; • Retroalimentar as demais dimensões (ex. plano de ação) para aprimorar a criação de valor para o cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.4 RISCOS

Os gestores dos programas de KAM devem se concentrar não somente na criação de valor para o cliente, mas também nas situações de destruição de valor para o cliente, que podem ser encaradas como riscos para estes gestores. Os riscos são detalhados no quadro a seguir.

Quadro 40 – Riscos da Criação de Valor para o cliente em Programas de KAM

Risco	Descrição	Ações
Não entrega do valor básico para o cliente	A não entrega do valor básico para o cliente gera uma frustração do cliente que reduz a confiança, inibindo o desenvolvimento do relacionamento entre as partes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ter poucas falhas na entrega para os clientes-chave; • Resolver os eventuais problemas de forma ágil com alta prioridade para os clientes-chave; • Prometer somente o que poderá ser cumprido pelo fornecedor; • Avaliar constante do valor básico percebido pelo cliente;
Rotatividade do Key Account Manager	A saída do <i>Key Account Manager</i> da condução do relacionamento acarreta em perda de confiança (papel <i>Trusted Advisor</i>) e conhecimento sobre o cliente (papel <i>Expert</i> sobre o Cliente).	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar os relacionamentos para aumentar a densidade de contatos; • Desenvolver remuneração atrativa para evitar a saída do <i>Key Account Manager</i> • Elaborar um plano de sucessão para minimizar os impactos da saída do <i>Key Account Manager</i> • Envolver o cliente no processo de reposição do <i>Key Account Manager</i> (ex. comunicação rápida sobre a saída, aval para o novo profissional) para reduzir os riscos percebidos com a mudança.
Sentimento de injustiça do cliente	O cliente não usufrue do tratamento especial do programa de KAM e por isso se sente injustiçado, consequentemente, busca retaliar o fornecedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar um sentimento aspiracional do cliente para que o cliente aspire um relacionamento colaborativo com o fornecedor; • Comunicar de forma clara e objetiva a escolha dos clientes-chave

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os riscos podem ser classificados segundo a ordem do valor para o cliente criado pelo programa de KAM (SPENCER, 2004). Não foi identificado nenhum risco ao valor de 1ª ordem, ou seja, o cliente como um recurso. Os riscos de “não entrega do valor básico para o cliente” e “rotatividade do *Key Account Manager*” atuam em valores de 2ª ordem, ou seja, o valor criado por meio da colaboração dentro do relacionamento. Em outras palavras, a destruição de valor para o cliente se limita somente ao relacionamento entre fornecedor e cliente. Já o risco de “Sentimento de injustiça do cliente” reduz a criação do valor dos recursos de rede (3ª ordem), valores diretos ou indiretos acessados por meio das redes que o fornecedor participa. Neste caso, a destruição de valor para o cliente extrapola o relacionamento fornecedor-cliente, impactando no relacionamento com outros clientes.

5.5 MODERADORES

A criação de valor para o cliente pode ser aumentada ou reduzida segundo os quatro moderadores apresentados no quadro na sequência que contem a descrição e a relação com o valor a ser criado pelo programa de KAM.

Quadro 41 – Moderadores da criação de valor para o cliente em Programas de KAM

Moderador	Descrição	Relação
Orientação Relacional do cliente	“Desejo do cliente em se envolver em um relacionamento forte com um parceiro atual ou potencial para realizar uma troca específica” (PALMATIER <i>et al.</i> , 2008, p. 175)	Quanto mais relacional for a orientação do cliente, maior será o valor criado para o cliente.
Formalização do programa de KAM para o cliente	Comunicação transparente sobre o programa de KAM (objetivos, critérios de seleção, etc...) ao cliente.	Quanto mais formalizado for o programa para o cliente, maior será o valor criado para o cliente.
Abordagem do fornecedor: “orientada ao cliente” vs. “orientar o cliente”	Relação entre a abordagem “orientada ao cliente” (<i>customer-driven</i>) e a abordagem “orientar o cliente” (<i>customer-driving</i>).	Quanto mais o fornecedor enfatizar a abordagem “orientar o cliente” (<i>customer-driving</i>) frente à abordagem “orientada ao cliente” (<i>customer-driven</i>), maior será o valor criado para o cliente.
<i>Fit</i> estratégico entre o fornecedor e o cliente	O grau de alinhamento entre as estratégias do fornecedor e do cliente (RICHARDS & JONES, 2009)	Quanto maior for o <i>fit</i> estratégico entre o fornecedor e cliente, maior será o valor criado para o cliente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A orientação relacional do cliente e o *fit* estratégico entre o cliente e fornecedor devem constar nos critérios de seleção dos clientes-chave do programa de KAM. É muito difícil criar valor para clientes que são transacionais ou que possuem estratégias muito diferentes da estratégia do fornecedor. Além disso, as informações desses moderadores precisam ser frequentemente atualizadas, pois são informações que mudam ao longo do tempo. Por exemplo, o especialista 11 relatou que um dos seus clientes migrou da orientação transacional para a relacional devido à mudança na liderança do cliente.

A decisão de formalizar o programa de KAM para o cliente pode aumentar as expectativas dele, mas também incrementar o comprometimento e a reciprocidade, pré-requisitos em relacionamentos colaborativos. O especialista 2 crê que os relacionamentos do fornecedor com os canais são exemplos em formalização, pois as expectativas são claras e, muitas vezes regidas por um contrato entre as partes.

Já a abordagem do fornecedor (“orientada ao cliente” vs. “orientar o cliente”) depende diretamente da capacidade de captura das necessidades implícitas do cliente. Todavia, isso não é trivial, pois demanda uma equipe de profissionais altamente capacitados e experientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O valor para o cliente é o pilar do processo de gestão de marketing em mercados B2B (ANDERSON; NARUS, 1998). Logo, entender como é a criação de valor para o cliente é prioridade para os profissionais que atuam em mercados B2B. Essa prioridade é ainda maior quando se trata da criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM), pois esses programas lidam com os clientes estratégicos do fornecedor (ou clientes-chave). Assim, o presente estudo analisou o processo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM) com o objetivo de propor de um modelo de criação de valor para o cliente segundo a perspectiva da empresa fornecedora.

O estudo inicialmente estabeleceu as bases teóricas por meio de uma discussão crítica sobre o *marketing* de relacionamento aplicado ao mercado B2B. Depois, o estudo aprofundou a análise dos programas de *Key Account Management* (KAM), emergente iniciativa empresarial que unifica conceitos de *marketing* de relacionamento e vendas, sob a perspectiva de criação de valor para o cliente. A fundamentação teórica foi essencial para embasar a parte empírica. Ao todo 22 entrevistas em profundidade com especialistas de programas de KAM foram realizadas em 2015, capturando as percepções dos profissionais diretamente envolvidos com as práticas de criação de valor para o cliente. A partir da fundamentação teórica e a análise de conteúdo das entrevistas, foi possível analisar o processo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM).

As análises dos resultados levaram a **proposta de modelo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM)** que explica de forma integrada e sistemática como é a criação de valor para o cliente em programas de KAM. Esse modelo possui cinco dimensões (desenvolvimento de relacionamentos, entendimento dos direcionadores de valor, desenvolvimento da proposta de valor, comunicação da proposta de valor e mensuração de valor), quatro moderadores (orientação relacional do cliente, formalização do programa de KAM para o cliente, abordagem do fornecedor: “orientada ao cliente” vs. “orientar o cliente” e *fit* estratégico entre o fornecedor e o cliente) e três riscos (não entrega do valor básico para o cliente, rotatividade do *Key Account Manager* e sentimento de injustiça do cliente).

6.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

As principais contribuições do modelo proposto são: a ênfase relacional, a consideração dos aspectos negativos do relacionamento, o foco pragmático e o contexto brasileiro.

A **ênfase relacional** do modelo é obtida por meio da inclusão da dimensão “desenvolvimento de relacionamentos” para relacionamentos do tipo fornecedor-cliente e fornecedor-fornecedor. Embora a capacidade relacional seja uma das principais capacidades para a criação de valor para o cliente (MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003), os estudos sobre esse tema nos mercados B2B incluíram o relacionamento dentro das demais capacidades (STORBACKA, 2011; TERHO *et al.*, 2012; TÖYTÄRI; RAJALA, 2014). Dada a importância da gestão de relacionamentos com o cliente, que é constatada na teoria e na prática, o modelo destinou uma dimensão específica baseada em relacionamentos do nível da díade (organização-organização) e indivíduo (funcionário-funcionário). Portanto, importantes pesquisas sobre *marketing* de relacionamento sustentam teoricamente o modelo, como por exemplo, os estudos de Palmatier (2008) e Palmatier, Scheer, Steenkamp (2007).

O modelo proposto aborda não somente aspectos positivos do relacionamento, resultantes da criação de valor para o cliente, mas também **os aspectos negativos do relacionamento** que correspondem à destruição de valor para o cliente (ou riscos da criação de valor para o cliente). Desta forma, não se tem a visão otimista da maioria dos estudos sobre relacionamentos que enfatiza unilateralmente e excessivamente os aspectos positivos do relacionamento com o cliente (CANNON; PERREAULT, 1999; FRIEND; JOHNSON, 2013; HIBBARD *et al.*, 2001; MITREÇA; ZOLKIEWSKI, 2012). Assim, o modelo incorpora e aprofunda duas situações de destruição de valor para o cliente: “Não entrega do valor básico para o cliente” e a “Rotatividade do *Key Account Manager*”, ampliando os resultados do estudo de Friend e Johnson (2013). Ademais, o modelo detalha uma nova situação de destruição de valor para o cliente: “Sentimento de injustiça do cliente”, que pelo conhecimento do autor deste estudo, não foi explorada anteriormente no contexto de programas de KAM por outras pesquisas.

O modelo tem um **foco pragmático** ao atender as necessidades dos profissionais que atuam com programas de *Key Account Management* (KAM). Os executivos das empresas que já possuem programas de KAM podem usar esse modelo para ter uma visão mais ampla (“*big picture*”), sistemática e integradora dos diversos elementos da criação de valor para o cliente como: os tipos de valores criados (valor para o cliente e valor para o fornecedor), as

dimensões, os moderadores e os riscos. Já os gestores de programas de KAM, profissionais de *marketing* e vendas envolvidos diretamente na execução, além de ter a mesma visão que os executivos, podem usar as práticas organizacionais descritas pelo modelo como guias para ações orientadas à criação de valor para o cliente.

Por fim, a parte empírica deste modelo foi elaborada a partir do **contexto brasileiro**, ampliando o conhecimento sobre *Key Account Management* (KAM) no Brasil, onde foram encontrados somente dois estudos (ABBUD; ARANHA, 2014; MENDIZABAL ALVAREZ, 2004). Além disso, se reduz a concentração geográfica das pesquisas sobre KAM, uma vez que 93% delas são oriundas da América do Norte e da Europa (GUESALAGA; JOHNSTON, 2010).

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa é de natureza exploratória a partir de dados qualitativos coletados por meio de entrevistas em profundidade. Assim, o próximo passo natural é testar empiricamente esse modelo de criação de valor para o cliente em programas de *Key Account Management* (KAM) com base em um estudo transversal.

Ademais, a pesquisa contou somente com informantes-chave dos fornecedores, os especialistas em programas de KAM. Sugere-se que estudos futuros contrastem as perspectivas dos fornecedores com as visões dos clientes, especialmente dos indivíduos que desempenham o papel de comprador no modelo de decisão de compra do cliente. A perspectiva do comprador pode elucidar e aprofundar novas estratégias para lidar com as desafiadoras táticas de *commoditização* dos clientes.

Além disso, três temas sobre criação de valor para o cliente merecem mais aprofundamento por meio de novos estudos. Primeiro, é necessário entender mais como identificar as necessidades de negócio do cliente, pois isso é crítico para ter uma criação de valor mais proativa (TERHO *et al.*, 2012). Segundo, é importante avançar nas atividades de mensuração do valor para o cliente, sendo a publicação de Keränen e Jalkala (2013) um ótimo ponto de partida. Por fim, a terceira sugestão de tema, é entender a contribuição do *Key Account Manager* na criação de valor para o cliente. Apesar do presente estudo ter abordado esse tema,

há necessidade de mais pesquisas que contribuam para as discussões acerca do papel do vendedor na criação de valor (BLOCKER *et al.*, 2012).

Sugere-se que novas pesquisas sobre *Key Account Management* (KAM) sejam conduzidas no contexto brasileiro. As pesquisas podem verificar como essa importante prática gerencial, geralmente introduzida por empresas americanas e europeias, é executada por empresas de capital brasileiro, identificando aspectos culturais do Brasil que influenciam a implementação dos programas de KAM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABBUD, L.; ARANHA, E. **Selection ok key account by value approach: a proposal to the brazilian context** In. ASBBS Annual Conference, Las Vegas: ASBSS, 2014
- AL-HUSSAN, F. Z. I. **Key Account Management in an Arab Context**. 2011. 358 f. Thesis (Doctor in Philosophy) – School of Management, Cranfield University, Cranfield, 2011.
- ANDERSON, C.; NARUS, J. A. Business Marketing : Understand What Customers Value. **Harvard Business Review**, November-December, p. 53–65, 1998.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; ROSSUM, W. V. A. N. Customer Value Propositions in Business Markets. **Harvard Business Review**, March, p. 91–99, 2006.
- ANDERSON, J. C.; THOMSON, J. B. .; WYNSTRA, F. Combining value and price to make purchase decisions in business markets. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, n. 4, p. 307–329, 2000.
- ARORA, N. et al. Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. **Marketing Letters**, v. 19, p. 305–321, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm. **Jounal of Marketing**, v. 66, April, p. 83–101, 2002.
- BIRKINSHAW, J.; TOULAN, O.; ARNOLD, D. Global Account Management in Multinationals Corporations: Theory and Evidence. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 231–248, 2001.

BLOCKER, C. P. et al. The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 32, n. 1, p. 15–28, 2012.

BOULDING, W. et al. A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. **Journal of Marketing**, v. 30, n. 1, p. 7–27, 1993.

BOWEN, G. A. Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. **Qualitative Research**, v. 8, n. 1, p. 137–152, 2008.

BRADFORD, K. et al. The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations. **Marketing Letters**, n. 21, p. 239–253, 2010.

BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 109–126, 2003.

CANNON, J.; HOMBURG, C. Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 29–43, 2001.

CANNON, J.; PERREAULT, W. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439–460, 1999.

CRESCITELLI, E.; FIGUEIREDO, J. C. B. O uso de mapas conceituais para ensino de comunicação integrada de marketing. **Revista Administração em Diálogo**, v. 13, n. 3, p. 1–24, 2011.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

DAVIES, I. A.; RYALS, L. J. The effectiveness of Key Account Management practices. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 7, p. 1182–1194, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand

Oaks: Sage, 2000.

DUBOIS, A.; GADDE, L. E. Systematic combining: An abductive approach to case research. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 7, p. 553–560, 2002.

DUNDON, T.; RYAN, P. Interviewing Reluctant Respondents: Strikes, Henchmen, and Gaelic Games. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 3, p. 562–581, 2010.

EGGERT, A.; ULAGA, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 2, p. 107–118, 2002.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases : Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

FONTANA, A.; FREY, J. The interview: From neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 1065.

FRIEND, S. B. *et al.* Why are you really losing sales opportunities ? A buyers ' perspective on the determinants of key account sales failures. **Industrial Marketing Management**, p. 1–12, 2014.

FRIEND, S. B.; JOHNSON, J. S. Key account relationships: An exploratory inquiry of customer-based evaluations. **Industrial Marketing Management**, p. 1–17, 2013.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GOSSELIN, D. P.; BAUWEN, G. A. Strategic account management: customer value creation through customer alignment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 6, p. 376–385, 2006.

GOUNARIS, S.; TZEMPELIKOS, N. Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 7, p. 1110–1123, 2013.

GRAYSON, K.; AMBLER, T. The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 1, p. 132–141, 1999.

GRIFFIN, A. Qualitative research methods for investigating business-to-business marketing questions. In: LILIEN, G. L.; GREWAL, R. (Eds.). **Handbook of Business-to-Business Marketing**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2012. p. 772.

GRÖNROOS, C. Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 13, p. 407–419, 1997.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the Nordic School perspective. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 95–117.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133–150, 2013.

GUESALAGA, R. Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. **Industrial Marketing Management**, p. 1–11, 2014.

GUESALAGA, R.; JOHNSTON, W. What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 7, p. 1063–1068, 2010.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GWINNERM, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational Benefits in Services

Industries: The Customer's Perspective. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101–114, 1998.

HAMZA, K. M. **Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial**. 2009. 220 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

HARDT, C.; REINECKE, N.; SPILLER, P. Inventing the 21st-century purchasing organization. **Mckinsey Quarterly**, v. 4, p. 115–124, 2007.

HAX, A. C. **The Delta Project**. Cambridge: Springer, 2010.

HENNEBERG, S. C. *et al.* **Value Dimensions and Strategies in Dyadic “Key Relationship Programmes”**. 21st IMP Conference. Rotterdam: 2005

HENNEBERG, S. C. *et al.* Value dimensions and relationship postures in dyadic “Key Relationship Programmes”. **Journal of Marketing Management**, v. 25, n. 5-6, p. 535–550, 2009.

HIBBARD, J. D. *et al.* Does Relationship Marketing Age Well? **Business Strategy Review**, v. 12, n. 4, p. 29–35, 2001.

HOGAN, J. E.; LEMON, K. N.; RUST, R. T. Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 1, p. 4–12, 2002.

HOLBROOK, M. B. **Consumer Value: a framework for analysis and research**. New York: Routledge, 1999.

HOLM, M.; KUMAR, V.; ROHDE, C. Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. **Journal of Academy of**

Marketing Science, v. 40, p. 387–401, 2012.

HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; BORNEMANN, T. Implementing the Marketing Concept at the Employee – Customer Interface : The Role of Customer Need. **Journal of Marketing**, v. 73, July, p. 64–81, 2009.

IVENS, B. S.; PARDO, C. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 4, p. 470–482, 2007.

JACOBS, F. A.; JOHNSTON, W.; KOTCHETOVA, N. Customer Profitability. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 353–363, 2001.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-Driven versus Driving Markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 45–54, 2000.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 50–59, 2008.

KERÄNEN, J.; JALKALA, A. Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1307–1317, 2013.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, April, p. 1–18, 1990.

KOTLER, P. *et al.* **Administracao de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KUMAR, V.; PETERSEN, J. A.; LEONE, R. P. Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value. **Journal of Marketing**, v. 77, January, p. 68–86, 2013.

KUMAR, V.; SHAH, D. Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. **Journal of Marketing**, v. 73, November, p. 119–136, 2009.

KVALE, S. **InterViews: An introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

LAPIERRE, J. Customer-perceived value in industrial contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 2, p. 122–145, 2000.

LINDGREEN, A. et al. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207–214, 2012.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732–748, 2005.

MAGUIRE, R.; SNELGROVE, T. Retaking control of the strategic account agenda with procurement. 50th SAMA Annual Conference. Orlando: 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCDONALD, M.; MILLMAN, T.; ROGERS, B. Key account management: Theory, practice and challenges. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 8, p. 737–757, 1997.

MCDONALD, M.; WOODBURN, D. **Key account management: the definitive guide**. 3. ed. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons, 2011.

MENDIZABAL ALVAREZ, F. J. S. **O modelo de gerência de contas especiais : um estudo exploratório em instituições financeiras no Brasil**. 2004. 212 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**.

2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MITREĞA, M.; ZOLKIEWSKI, J. Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 886–894, 2012.

MÖLLER, K. Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 913–924, 2006.

MÖLLER, K. E. K.; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential A capability-based analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 109–118, 2003.

MONTGOMERY, D. B., YIP, G.S.; VILLALONGA, B.. **The Use and Performance Effect of Global Account Management: An Empirical Analysis Using Structural Equation Modeling**. Artigo não publicado, Stanford University Graduate School of Business, Stanford, 1998.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

NARVER, J.; SLATER, S. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASIMHAN, C. Customer Profitability in a Supply Chain. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 3, p. 1–16, jul. 2001.

OJASALO, J. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 3, p. 199–220, 2001.

PALMATIER, R. *et al.* Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136–153, 2006.

PALMATIER, R. *et al.* Use of relationship marketing programs in building customer–

salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes.

International Journal of Research in Marketing, v. 24, n. 3, p. 210–223, 2007.

PALMATIER, R. Interfirm Relational Drivers of Customer Value. **Journal of Marketing**, v. 72, July, p. 76–89, 2008.

PALMATIER, R. *et al.* Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 174–190, 2008.

PALMATIER, R.; SCHEER, L.; STEENKAMP, J. Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. XLIV, May, p. 185–199, 2007.

PARDO, C. *et al.* Unpicking the meaning of value in key account management. **European Journal of Marketing**, v. 40, 11/12, p. 1360–1374, 2006.

PARDO, C. *et al.* Barriers to the “key supplierization” of the firm. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 6, p. 853–861, 2011.

PAYNE, A.; HOLT, S. A Review of the “Value” Literature and Implications for Relationship Marketing. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 7, n. 1, p. 41–51, 1999.

PFEIFER, P. E.; HASKINS, M. E.; CONROY, R. M. Customer Lifetime Value , Customer Profitability , and the Treatment of Acquisition Spending. **Journal of Managerial Issues**, v. XVII, n. 1, p. 11–25, 2005.

PIERCY, N.; LANE, N. The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies. **European Management Journal**, v. 24, n. 2-3, p. 151–162, 2006.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19–30, 1996.

RICHARDS, K. A.; JONES, E. Key Account Management: Adding Elements of Account Fit to an Integrative Theoretical Framework. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 29, n. 4, p. 305–320, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUST, R.; LEMON, K.; ZEITHAML, V. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, January, p. 109–127, 2004.

RUST, R. R. T. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and future directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76–89, 2004.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RYALS, L. **Managing Customers Profitably**. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons, 2008a.

RYALS, L. Determining the indirect value of a customer. **Journal of Marketing Management**, v. 24, September, p. 847–864, 2008b.

RYALS, L.; HOLT, S. Creating and capturing value in KAM relationships. **Journal of Strategic Marketing**, v. 15, n. 5, p. 403–420, 2007.

RYAN, G. H.; BERNARD, H. R. Data Management and Analysis Methods. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 1065.

SAMA. Disponível em: <<http://www.strategicaccounts.org/>>.

SELLTIZ *et al*, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. E.; PUSATERI, M. A. Switching Costs in Key Account Relationships. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. XVII, n. 4, p. 9–16,

1997.

SPENCER, R. **STRATEGIC MANAGEMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIPS A Network Perspective on Key Account Management**. 2005. 170 f. Doctoral Thesis – Department of Business Studies, Upsala University, Upsala, 2004.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 1, p. 2, jan. 1998.

SRIVASTAVA, R.; SHERVANI, T.; FAHEY, L. Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue 1999, p. 168–179, 1999.

STAHL, H. K.; MATZLER, K.; HINTERHUBER, H. H. Linking customer lifetime value with shareholder value. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 4, p. 267–279, 2003.

STEVENSON, T. H. Payoffs from National Account Management. **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 1979, p. 119–124, 1981.

STORBACKA, K. A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, p. 699–711, 2011.

SULLIVAN, U. Y.; PETERSON, R. M.; KRISHNAN, V. Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 166–173, 2012.

TERHO, H. *et al.* “It’s almost like taking the sales out of selling’-Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 174–185, 2012.

TÖYTÄRI, P.; RAJALA, R. Value-based selling : An organizational capability perspective.

Industrial Marketing Management, v. 45, p. 1–43, 2014.

TRIENT, S. VAN. Customer size and customer profitability in non-contractual relationships.

Journal of Business & Industrial Marketing, v. 20, n. 3, p. 148–155, 2005.

TULI, K. R.; KOHLI, A.; BHARADWAJ, S. Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. **Journal of Marketing**, v. 71, July, p. 1–17, 2007.

TZEMPELIKOS, N.; GOUNARIS, S. Approaching Key Account Management from a long-term perspective. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179–198, 2013.

ULAGA, W. Customer Value in Business Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 315–319, 2001.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677–693, 2003.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 12, n. 1, p. 73–99, 2005.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-Based Differentiation in Business Relationships : Gaining and Sustaining Key Supplier Status. **Journal of Marketing**, v. 70, January, p. 119–136, 2006.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Código de Ética, 2012.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145–152, 2008.

VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. January, p. 1–17, 2004.

VILLANUEVA, J.; HANSSENS, D. M. Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. **Foundations and Trends® in Marketing**, v. 1, n. 1, p. 1–95, 2007.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value Creation in Buyer–Seller Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365–377, 2001.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal Selling and Sales Management : A Relationship Marketing Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241–254, 1999.

WIERSEMA, F. The B2B Agenda : The current state of B2B marketing and a look ahead. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 4, p. 470–488, 2013.

WILSON, D. T.; JANTRANIA, S. Understangin the Value of a Relationship. **Asia-Australia Marketing Journal**, v. 2, n. 1, p. 55–66, 1993.

WOODRUFF, R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139–153, 1997.

WORKMAN, J.; HOMBURG, C.; JENSEN, O. Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 1, p. 3–21, 2003.

ZUPANCIC, D. Towards an integrated framework of key account management. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 5, p. 323–331, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTA EM PROGRAMA DE KEY ACCOUNT MANAGEMENT (KAM)

Introdução sobre a pesquisa

Meu nome é Bruno Bordeaux Rego, sou doutorando em Administração de Empresas pela FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e, sob orientação do prof. Dr. Edson Crescitelli, estou pesquisando os impactos dos Programas de *Key Account Management* (KAM) no resultado das empresas.

Entende-se o programa de *Key Account Management* (KAM) como um programa corporativo, formal ou não, que seleciona os clientes mais importantes da empresa (*Key Accounts*), tratando-os de forma especial frente aos demais clientes (ex. equipe dedicada, preço, serviços, produtos, canais, atendimento).

Assim, você foi escolhido para ser entrevistado por ser considerado como um especialista em programas de *Key Account Management* (KAM), ou seja, é um consultor, gerente ou diretor de marketing/vendas que trabalha ou trabalhou diretamente com programas de *Key Account Management* (KAM) por pelo menos 5 anos.

Os dados dessa entrevista são confidenciais e serão utilizados somente para fins acadêmicos. Os resultados finais serão publicados de forma agregada após a defesa da tese e os nomes dos respondentes serão divulgados somente com autorização.

Para facilitar o registro e análise dos dados, você autoriza a gravação desta entrevista?

Bloco 1 - Perfil do Especialista

Para começar a entrevista, gostaria de conhecer um pouco mais da sua trajetória profissional:

- Quais são suas experiências mais relevantes com programas de KAM? (empresa, cargo, responsabilidades e duração) Implementador e/ou Gestor?

Bloco 2 - Características do Programa de KAM

Vamos falar um pouco mais sobre o programa de KAM escolhido:

- Quais são os critérios de seleção dos clientes mais importantes? (Critérios de Seleção dos clientes-chave)
- Qual é o tratamento especial dado aos clientes mais importantes? (Atividades: Precificação especial, Customização de produtos e serviços, Provisão de serviços especiais,

Coordenação conjunta do *workflow*, Compartilhamento de informações, Outros)

- Por que a empresa adotou o programa KAM? (Motivo de Adoção)
- Quantos e quais são clientes-chave o programa KAM?
- Quem da empresa participa do programa? A dedicação desses funcionários ao programa é integral ou parcial? (Atores)
- Quais outras áreas participam do programa mesmo que indiretamente? (Atores)
- Quais são as respectivas áreas da empresa desses funcionários? (Recursos)
- O programa de KAM é formalizado internamente? E para os clientes? (Formalização)
- Como é a mensuração dos resultados do programa de KAM? (Mensuração)

Blocos 3 – Impactos do Programa de KAM para o Cliente (Valor para o Cliente)

1. Como o programa de KAM cria valor para o cliente? Qual é a diferença para a criação de valor para o cliente para as demais contas/clientes?
2. Como o valor para o cliente é avaliado pela empresa? Processo informal (ex. dia-a-dia do *Key Account Manager*)? Formal (ex. satisfação, NPS)?
3. O programa de KAM pode destruir valor para o cliente? Como?
4. O estabelecimento de um relacionamento de longo prazo (premissa do KAM) pode trazer a acomodação e destruir valor? (ex. Agências de Propaganda). (*Dark-Side* dos Relacionamentos Longos)
5. Como os outros clientes reagem por não fazerem parte do Programa de KAM? (Sentimento de Injustiça)
6. O programa de KAM destrói valor para o cliente quando a empresa não está entregando o básico? (Valor para o Cliente Básico)
7. O programa de KAM destrói valor para o cliente quando *Key Account Manager* não é mais responsável pelo relacionamento com o cliente-chave? (*Turn over do Key Account Manager*)
8. Em alguns mercados, o cliente tem mais poder de barganha que o fornecedor (ex. Supermercados). Qual é o impacto desta situação na forma como os clientes percebem o programa de KAM? Esses clientes valorizam o programa de KAM? Por quê? (Desequilíbrio

de Forças)

9 As vezes, o cliente por ser muito atrativo é muito assediado por inúmeros fornecedores (ex. Bancos e fornecedores de TI), aumento a competição por novos negócios. Qual é o impacto desta situação na forma como os clientes percebem o programa de KAM? Esses clientes valorizam o programa de KAM? Por quê? (Paradoxo da Atratividade e Competitividade)

10. Os diferentes papéis no processo de compra (Usuário, Comprador e Decisor) percebem da mesma forma o programa de KAM? Se sim, quais são as diferenças? (Papéis no Processo de Compra)

Bloco 4 - Impactos do Programa de KAM para Empresa (Valor do Cliente)

11. Quais são os principais impactos do programa de KAM para empresa?

- Receitas (Rentabilidade), Custos (Rentabilidade), Volume, Salvaguarda, Referências, Desenvolvimento de *Know-how*, Desenvolvimento de Inovação, Comunicação dentro do Vendedor e Eficiência do Processo.

12. Como é a avaliação dos impactos do Programa de KAM para empresa (ex. margem, rentabilidade por cliente)?

13. O programa de KAM pode destruir valor para a empresa? Como?

14. Até que ponto a pouca ou falta de compreensão do valor para o cliente influencia a captura de valor para empresa por meio do Programa de KAM?

Muito obrigado pela sua colaboração. Ao final da pesquisa (Março/16), será enviada uma cópia digital da tese.

Caso você tenha alguma dúvida, sugestão, crítica ou comentário após essa entrevista, fique a vontade em me procurar. Enviarei um e-mail com meus contatos.