



MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

2018/2019

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O KEY ACCOUNT MANAGEMENT E A ARTICULAÇÃO ENTRE
REDES EXTERNAS E INTERNAS: UM CASO DE ESTUDO

CRISTIANO AGOSTINHO BARROS RODRIGUES

ISEG, OUTUBRO 2019



MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

2018/2019

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

*O KEY ACCOUNT MANAGEMENT E A ARTICULAÇÃO ENTRE
REDES EXTERNAS E INTERNAS: UM CASO DE ESTUDO*

CRISTIANO AGOSTINHO BARROS RODRIGUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA

ISEG, OUTUBRO 2019

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial ao Professor Doutor João Mota, por toda a ajuda, motivação e disponibilidade ao longo de todo o período de elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os que intervieram e disponibilizaram um pouco do seu tempo para falar comigo na construção do meu trabalho final de mestrado e em todas as entrevistas, assim como todas as informações partilhadas.

Por último, o meu agradecimento à minha família e companheira, pelo carinho em todos os bons e maus momentos e por toda a motivação dada todos os dias.

RESUMO

Key Account Management, uma abordagem frequentemente utilizada pelas empresas para gerir clientes chave, tem sido amplamente estudada na literatura com diversas abordagens. A rica literatura sobre o papel deste arranjo organizacional tem focado aspectos tão variados, como os seus benefícios, fatores de sucesso, ou o papel desses gestores de contas - os *key account managers* - nos relacionamentos com os clientes.

O foco deste estudo é no *key account management* como uma atividade que envolve a articulação entre redes intra-organizacionais (rede interna) e redes inter-organizacionais (rede externa). Com esta perspetiva de base, este estudo procura explorar esse papel de interface e, em particular, em que medida e como é que a mobilização da rede interna é relevante para manter e desenvolver os relacionamentos com clientes chave, i.e. clientes vistos como valiosos pelos seus fornecedores.

Com este propósito, conduziu-se um estudo de caso numa empresa que atua no setor de bens de consumo e, a partir de um conjunto de episódios, analisam-se as interações entre a rede interna da empresa focal, os *key account managers* e clientes específicos. Adicionalmente, e sendo clientes chave ou valiosos, faz-se uma breve caracterização das dimensões de valores de cada cliente na ótica da empresa focal.

O estudo permite evidenciar a importância do papel dos *key account managers* na articulação entre redes internas e externas. Neste contexto, noções como alinhamento ou mobilização de recursos envolve não apenas a rede interna como a rede de clientes e de fornecedores. Esta constatação reforça o interesse em encarar os programas de KAM como rearranjos de redes de relacionamentos que se estendem para além das fronteiras de cada empresa.

Palavras Chave: *Key account management*, rede interna, valor de cliente, *key account*, suporte da gestão de topo, espírito de equipa

ABSTRACT

Key account management is an approach mostly used by companies to manage extremely important costumers; this approach has been widely studied in literature in diverse ways. The rich literature about the this organizational arrangement includes its benefits, success factors, the role of key account manager in the relationship with customers.

This study focus on key account management as an activity that involves the interaction between internal network of a company with the external network of it. The main goal is to explore this interface role; particularly how the internal mobilization is relevant to maintain and develop the relationships with key accounts, i.e. clients that are seen as valuable to suppliers.

With this purpose, a case study was conducted in a company that acts in the consumer goods market; a group of episodes was analised, these episodes compiled a multitude of interactions by a focal company, the key account managers and specific customers. Additionally, a brief characterization regarding the value dimensions for each customer is done in the point supplier point of view.

The importance associated to the role key account manager in the articulation of internal and external networks is display throughout this research. In this context, notions like alignment or resources mobilization involves not only the internal network but also the costumers and suppliers networks. This fact reinforces the interest in understanding KAM as rearrangements of relationship networks that extends beyond boundaries of a single company.

Keywords: Key account management, firm-internal network, client value, key account, top management support, team spirit

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. Key Account Management	3
2.2. Key Accounts e Valor de Cliente	5
2.3. Rede Interna.....	7
2.3. Síntese e Propósito do Estudo	10
3. Metodologia e Estudo de Caso	12
3.1 Metodologia Utilizada	12
3.2 Descrição do Estudo de Caso	13
3.2.1 YGP-José e Filhos.....	14
3.2.2 YGP-Cooperativa de Vendavais	18
4. Análise do Estudo de Caso	21
4.1 Valor de Cliente.....	21
4.2 Rede Interna.....	22
4.3 Suporte da Gestão de Topo e Espírito de Equipa	24
5. Conclusões e Limitações	26
5.1 Principais Conclusões.....	26
5.2 Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura	28
Referências Bibliográficas.....	29
Anexos.....	33

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1 – KAM como Interseção de Redes</i>	8
<i>Figura 2 - Rede do Evento de Folheto com cliente José e Filhos</i>	23

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela I – Funções diretas e indiretas de valor dos clientes</i>	6
<i>Tabela II – Alguns fatores com influência sobre KAM</i>	10

1. INTRODUÇÃO

Key Account Management (KAM), tem sido reconhecida na literatura como uma das mudanças mais importantes na organização das empresas (Homburg, Workman & Jensen, 2000), sendo um dos principais meios de criação de valor para as empresas que adotaram esta prática (Guelasaga & Johnston, 2010). A importância de KAM tem sido associada a diversos fatores, tais como: emergência de necessidades de *networking* (Marcos-Cuevas, Nätti, Palo & Ryals, 2014); desenvolvimento tecnológico (Marcos-Cuevas et al, (2014); o crescimento do poder dos clientes (Gounaris & Tzempelikos, 2014); maior competição entre fornecedores (Gounaris & Tzempelikos, 2014); globalização, maturidade dos mercados, aumento da informação e customização em massa (Gosselin & Bauwen, 2006).

Contudo, KAM continua a ser uma temática dominada sobretudo pela aplicação prática desses programas (Gosselin & Bauwen, 2006), necessitando, por isso, de mais investigação e suporte teórico. Guelasaga & Johnston (2010, p. 1036) apontam duas áreas que requerem mais investigação, nomeadamente o papel dos gestores de topo e a importância do alinhamento interno na empresa para o sucesso dos programas de KAM. Relativamente a este tipo de programas, Millman & Wilson (1996) afirmam a necessidade de se dar visibilidade e importância ao estudo da coordenação interna de processos que atravessam várias áreas funcionais dentro das empresas. Hutt & Walker (2006, p. 466) sugerem explicitamente o interesse em olhar para as atividades de KAM numa perspectiva de redes:

To manage the complex web of influences that intersect in buyer-seller relationships, an account manager must initiate, develop, and sustain a network of relationships with multiple constituencies, both within the firm and within the customer organization.

Hutt & Walker (2006, p. 7)

Neste sentido, e através de um estudo de caso, pretende-se investigar a importância do alinhamento da rede interna e o papel de suporte por parte das várias áreas funcionais da empresa às iniciativas do *key account manager* no âmbito dos relacionamentos fornecedor-cliente. Como estes clientes são usualmente vistos como importantes ou valiosos, o estudo procura entender os critérios adotados na avaliação de clientes por parte da empresa, em que medida esses critérios são visíveis na rede interna e a sua relevância para as atividades do *key account manager*.

Este estudo está organizado pela seguinte ordem. Primeiramente e após a introdução, será realizada uma breve revisão de literatura no capítulo 2 sobre KAM (2.1), o conceito de valor de cliente e *key account* (2.2), rede interna (2.3) e finalmente a apresentação da síntese e propósito do estudo (2.4). Em seguida, no capítulo 3, apresenta-se o desenho da metodologia de pesquisa (3.1) e a descrição do estudo de caso (3.2), dividida pelos dois clientes estudados, o cliente José e Filhos (3.2.1) e o cliente Cooperativa de Vendavais (3.2.2). No capítulo 4, é feita uma análise do caso de acordo com a bibliografia estudada, sobre valor de cliente, rede interna, suporte da gestão de topo e espírito de equipa. Conclui-se no capítulo 5, com a apresentação das conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *Key Account Management*

A gestão de contas de clientes ou *Key Account Management* (KAM) não é um fenómeno novo, datando estudos de há pelo menos 30 anos (Guelasaga & Jonhston, 2010). KAM tem sido estudado e retratado como um arranjo organizacional em diversas áreas de pesquisa (Gosselin & Bauwen, 2006): vendas, gestão de relacionamentos, compras, *supply management*, comportamento de compras, redes industriais, marketing industrial. Em geral, existe consenso sobre a sua relevância em contextos *business-to-business* e na estratégia da empresa como um todo. Para McDonald, Millman & Rogers (1997, p. 737), KAM é “*a natural development of customer focus and relationship marketing in business-to-business markets*”. Ou seja, estes programas refletem, de algum modo, um desenvolvimento da empresa em torno do cliente, como notado por Workman, Homburg & Jensen (2003):

key account management as the performance of additional activities and/or designation of special personnel directed at an organization's most important customers

Workman et al (2003, p. 7)

O KAM é usualmente contrastado com uma gestão clássica de vendas. A diferença entre as duas reside no papel realizado pelos *key account managers* na gestão da relação entre a rede interna e a rede externa (Pardo, 1999). Os *key account managers* dedicam menos tempo dirigido a vendas face a uma tipologia de vendas clássica, atuando em vez disso em análises de *key accounts* e elaboração de programas de ação tendo em vista o médio e longo prazos (Ivens, Leischnig, Pardo & Niersbach, 2018).

Partindo do interesse crescente em olhar para empresas como cachos de competências, Ivens et al (2018) consideram o KAM como uma *capability*, i.e.:

(...) a collection of routines, that is, repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, used to manage strategically important customers, involving multiple actors as well as inputs flows and conferring upon the firm's management a set of decisions options for producing significant outputs of a particular type with the firm's key customers

Ivens et al (2018, p. 43)

Assim, de acordo com Ivens et al (2018), o KAM é um conjunto de atividades recorrentes, que geram através da atuação uma vantagem competitiva, dado serem

direcionadas a clientes específicos com o propósito de gerar maior valor, tanto para esses clientes como para a empresa fornecedora, numa lógica de médio e longo prazo. Nesta afirmação, Iven et al (2018), defende que KAM pode ser ao mesmo tempo uma *capability* substantiva e dinâmica. Uma *capability* substantiva, porque KAM permite através de rotinas transformar os recursos e inputs da empresa em valor para a mesma e para os seus *stakeholders*. Ao mesmo tempo é também um *capability* dinâmica, uma vez que KAM é uma atividade coletiva estável através do qual a empresa gera sistematicamente e modifica as suas rotinas na procura por uma eficácia superior para responder às mudanças no mercado (competidores, oportunidades identificadas, requisitos de cliente).

KAM tem ganho importância dentro das empresas em todo o mundo. Esta evolução, advém de diversas contribuições da atividade para os resultados da empresa. As mesmas, procuram afastar-se das transações de curto prazo, passando para relações de longo-prazo (Workman et al, 2003; Ryals & Humphries, 2007). Na literatura existe também uma extensa revisão das causas que geraram a mudança, ou seja, os benefícios para os fornecedores da adoção de KAM, destacando-se os seguintes:

- Valor de referência - a imagem e *status* no mercado são melhorados com a aproximação a *key accounts* gerando novas oportunidades junto de outros clientes – (McDonald et al, 1997; Tzempelikos & Gounaris, 2013).
- Criação de valor na relação - atingindo ganhos mútuos – (Ivens & Pardo, 2007).
- Acesso a *know-how* e novos mercados – (Millman & Wilson, 1996).
- Desenvolvimento de novos produtos conjuntamente – (Boles, Madupalli, Rutherford & Wood, 2007).
- Desenvolvimento próprio de *know-how* - quando um fornecedor reage a imposições de uma *key account*, sendo forçado a melhorar as suas operações para as satisfazer – (Ojasalo, 2001).
- Melhoria da comunicação interna - o aumento da pressão para coordenação e facilitação de comunicação entre departamentos da empresa, por necessidades de um cliente – (Boles et al, 1999).
- Vantagem competitiva - KAM é uma atividade diferenciadora da empresa na abordagem ao mercado – (Ivens, Pardo, Niersbach & Leischnig, 2016).

- Garantir a manutenção de clientes que representam, ou representarão, proporções significativas do lucro e receita – (Ivens et al, 2016).
- Aumentar vendas e lucros – (McDonald et al, 1997).

2.2. *Key Accounts e Valor de Cliente*

O termo *key accounts* designa habitualmente os clientes estrategicamente mais importantes para um fornecedor (Guelasaga & Johnston, 2010; Millman & Wilson, 1999), aqueles que são considerados essenciais para o futuro da empresa (Homburg, Workman & Jensen, 2002). Por outras palavras, a sustentabilidade de uma empresa no longo prazo depende essencialmente dos seus clientes, mas alguns são, por diversas razões, mais importantes que outros. Neste quadro, é necessário classificar o valor de cada cliente para a empresa fornecedora de modo a se adotarem práticas de acordo com cada tipologia de cliente e as suas necessidades (Gosselin & Bauwen, 2006).

Uma *key account* é, portanto, um cliente que tem um acompanhamento específico por parte do fornecedor que se manifesta, em termos formais, num arranjo organizacional dedicado a lidar com o relacionamento com esse cliente (Hutt & Walker, 2006; Ivens et al, 2018). Segundo McDonald et al (1997), a decisão de seleção de clientes como *key accounts* deve ter por base uma análise de valor repartida em três pilares: volume, potencial de lucro e *status*. O primeiro aspeto é definido como o volume total de compras e a sua importância relativa para o fornecedor, juntamente com o potencial de volume de compras esperado. O potencial de lucro traduz as expectativas do fornecedor em gerar maiores lucros de um cliente no futuro. O último fator reflete a credibilidade obtida pelo fornecedor junto de outras empresas por ter esse cliente específico na sua carteira de clientes.

Sendo o valor de um cliente um fator chave no KAM, reconhece-se que ele é muito difícil de medir (McDonald et al, 1997). Neste trabalho recorreremos à tipologia apresentada por Möller & Törrönen (2003), que assenta em duas dimensões: valor gerado diretamente pelo cliente e valor gerado indiretamente pelo cliente (ver tabela I).

<i>Direct-Value Functions</i>	<i>Indirect-Value Functions</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Profit Function</i>• <i>Volume Function</i>• <i>Safeguard Function</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Innovation Function</i>• <i>Market Function</i>• <i>Scout Function</i>• <i>Access Function</i>

Tabela I – Funções diretas e indiretas de valor dos clientes. Fonte: Möller e Törrönen (2003)

Para Möller e Törrönen (2013, p. 110), as funções diretas descrevem os efeitos imediatos de custo e receita de um relacionamento. No caso das funções indiretas, estas são mais difíceis de determinar, dado estas serem conseguidas através da diáde entre fornecedor-cliente. As funções diretas são então *profit function*, *volume function* e *safeguard function*.

A *profit function*, são as receitas líquidas relativas a um cliente, uma rendibilidade associada, esta função é também referida no quadro de McDonald et al (1997). A *volume function*, é a quantidade transacionada com o cliente, também referida por McDonald et al (1997), destacada como contributiva para o sucesso do fornecedor por geração de economias de escala. A *safeguard function*, refere-se à obtenção de garantia de um nível de negócio e receita no longo prazo, através de arranjos contratuais.

As funções indiretas decorrem da conectividade do relacionamento entre fornecedor-cliente, estas funções não influenciam diretamente o desempenho da empresa fornecedora, mas geram efeitos positivos para a empresa (Möller & Törrönen, 2003). As funções indiretas são a *innovation function*, *market function*, *scout function* e *access function*.

A *innovation function*, diz respeito à possibilidade de inovar em produto/serviço e processos juntamente com um determinado cliente ou em resultado de solicitações de um cliente. A *market function*, a possibilidade de atrair novos clientes ou distribuidores pela relação existente e referência de um cliente. A *scout function*, que se refere à possibilidade de obter informação de mercado ou outra qualquer informação relevante através de determinado cliente. A *access function*, que diz respeito ao acesso a outros atores no mercado através da rede de contatos de um determinado cliente.

2.3. Rede Interna

Martin, Payne & Ballantyne (1991) sugerem que os relacionamentos inter-organizacionais dependem dos relacionamentos intra-organizacionais. Neste contexto, a rede interna em que se insere o *key account manager* tem impacto nas suas atuações junto da rede externa, i.e. nos relacionamentos com os clientes que constituem a sua conta. Este é um ponto defendido por autores nas décadas seguintes, revelando a importância fulcral que o alinhamento interno e de valores da organização representam nos serviços/produtos oferecidos pela empresa. Nessa medida, vários autores enfatizam a importância da rede interna no valor acrescentado à estratégia de KAM da empresa.

De acordo com Shapiro & Moriarty (1984), referido em Ivens et al (2016), a rede interna pode ser definida como todos os atores dentro de uma organização envolvidos nos processos de suporte para uma *key account*. O *key account manager* tem a função de gerir a rede interna para responder às necessidades da *key account* (Ivens et al, 2016).

Assim, os *key account managers* devem ter um conhecimento profundo do cliente e gerir a conexão entre as duas redes, interna e externa (Storbacka, 2012; Ivens et al, 2016) (ver fig.1). O conhecimento e envolvimento do *key account manager* junto do cliente é um fator muito importante, conseguindo, através da sua imersão no cliente, identificar as suas necessidades atuais e possíveis oportunidades para trabalhar no futuro. A capacidade de explorar estas oportunidades depende, em parte, da rede interna (Ivens et al, 2016).

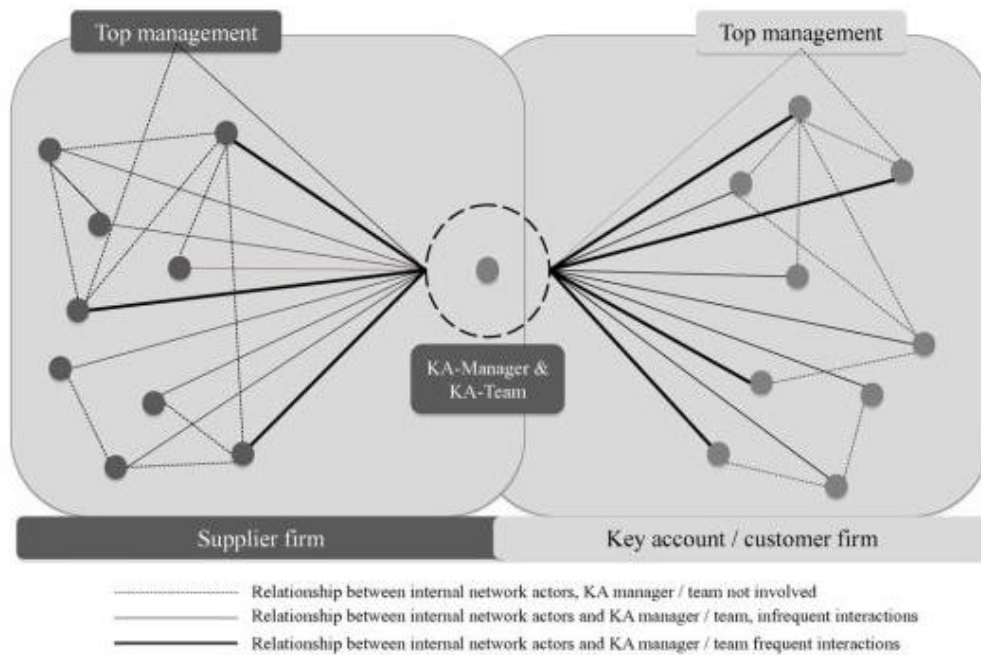


Figura 1 – KAM como Interseção de Redes. Fonte: Ivens et al (2016, p.104)

Face a uma diversidade ambiental crescente, definida como o grau de similaridade ou diferenciação entre elementos de um ambiente, Achrol (1991) defende a introdução de arranjos organizacionais que aumentem a flexibilidade das empresas. O KAM pode ser um desses mecanismos de mobilização de recursos internos, na medida em que obtenha o suporte interfuncional através da participação de diversas áreas funcionais, como por exemplo, para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Homburg et al, 2000), ou para logísticas adaptadas aos clientes (Shapiro & Moriarty, 1984).

Para vários autores (Ivens & Pardo, 2008; Guelasaga, Gabrielsson, Rogers, Ryals & Mascos-Cuevas, 2018), o maior fator de sucesso para o funcionamento do KAM é o suporte de sistemas de gestão que garantam a criação de valor para os clientes e fornecedor. Acima de tudo, as estruturas e rede interna devem trabalhar em conjunto de modo a criar valor para as *key accounts*.

Na tabela seguinte, destacam-se alguns dos fatores, reportados na literatura, que influenciam os resultados dos programas de KAM. Entre os aspetos estudados, temos o acesso a recursos por parte dos *key account managers*, o suporte da gestão de topo (*top management support*), o grau de formalização de programas de KAM, o espírito de equipa

(*team spirit*) desenvolvido na empresa, a cultura da organização em relação aos clientes, o *team use*, o comprometimento e, por fim, a confiança. Pode-se observar a importância de cada um destes fatores nos resultados da estratégia de KAM. Note-se que, entre os fatores, a formalização pode gerar efeitos negativos no KAM. No exemplo da formalização (Workman et al, 2003), os impactos negativos advêm da formatação de contactos e intervenções da rede interna junto da *key account*. A excessiva formalização e formatação poderá gerar inflexibilidade da empresa, dificultando assim possíveis adaptações do seu serviço ao cliente ou a rapidez com que são realizadas.

Literatura	Fator Estudado e Noção	Conclusões/Resultados para KAM
Guenzi & Storbacka, (2015); Guelasaga et al (2018); Tzempelikos & Gounaris (2013)	Cultura da Organização – partilha de valores, <i>mindset</i> e comprometimento pelos elementos da organização (Tzempelikos & Gounaris, 2013).	O estímulo de uma cultura de orientação para o mercado e de empreendedorismo dentro da empresa, leva a um aumento da motivação para a mudança e aprendizagem individual que geram resultados positivos para KAM.
Morgan & Hunt (1994); Ivens et al (2016)	Comprometimento – “ <i>an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it</i> ”. (Morgan & Hunt, 1994, p. 23) Confiança – “ <i>existing when one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity</i> ”. (Morgan & Hunt, 1994, p. 23)	O comprometimento e confiança entre a rede interna, a rede externa, e conseqüentemente a melhoria da mesma resultará em resultados positivos para KAM.
Homburg et al (2002); Workman et al (2003)	Acesso a recursos – “ <i>The extent to which a key account manager can obtain needed contributions to KAM</i> ”. (Workman et al, 2003, p. 10)	A responsabilidade sobre atividades e divisões é importante para a gestão de relações, embora a ausência de escala da relação possa causar problemas para o fornecedor. Apesar disso, os <i>key account managers</i> com esta opção/contribuição são melhor sucedidos.
Homburg et al (2002); Workman et al (2003); Gounaris &	Formalização – “ <i>Extent to which the treatment of the most important customers</i>	Formalização mais baixa conduz a graus de efetividade superiores de KAM, dada a possibilidade de

Tzempelikos (2014); Guelasaga et al (2018); Salojärvi, Sainio & Tarkiainen (2010)	<i>is governed by formal rules and standard procedures</i> ” (Homburg et al, 2000, p. 45)	adaptações e flexibilidade junto do cliente.
Guelasaga et al (2018); Workman et al (2003); Tzempelikos & Gounaris (2013); Leischnig & Ivens & Niersbach & Pardo (2018); Salojärvi et al (2010); Marcos-Cuevas et al (2014)	Team use – “ <i>The extent to which teams are formed to coordinate activities for key accounts</i> ”. (Workman et al, 2003, p. 9)	O resultado da <i>team use</i> tem um impacto positivo em KAM, desde que as <i>guidelines</i> de equipa sejam claras e a sua adoção contrarie os silos individuais dos elementos da equipa.
Gounaris & Tzempelikos (2013); Tzempelikos & Gounaris (2013); Guelasaga et al (2018); Workman et al (2003); Salojärvi et al (2010); Guelasaga (2014)	Top management Support – “ <i>The degree to which senior executives in the company participate in KAM, both directly with customer contact and indirectly through decision making and organizational alignment</i> ”. (Guelasaga, 2014, p. 1147)	O impacto de ter o suporte da gestão de topo é positivo na efetividade de KAM, embora existam algumas exceções, por exemplo: contacto direto da gestão de topo com clientes e, ausência de conhecimento destes sobre os clientes com quem estão a contactar.
Guelasaga et al (2018); Homburg et al (2002); Workman et al (2003)	Team spirit – “ <i>The extent to which people involved in the management of key accounts feel obligated to common goals and to each other</i> ”. (Workman et al, 2003, p. 10)	Uma boa conexão entre a rede interna e um grau elevado de partilha de objetivos desta para a KA, é um fator altamente positivo para o resultado da relação.

Tabela II – Alguns fatores com influência sobre KAM

2.3. Síntese e Propósito do Estudo

A literatura revista anteriormente, suporta a noção de que KAM pode constituir uma competência relevante para a estratégia de mercado das empresas. A sua implementação requer investimentos substanciais nas empresas que pretendem implementar estas estruturas e a expectativa é que esses investimentos sejam recuperados através dos

benefícios obtidos com clientes chave (*key accounts*) ao longo do tempo e no âmbito de relacionamentos de negócios.

Uma perspectiva interessante neste contexto encara o papel do KAM como interface entre uma rede interna e uma rede externa à empresa (Ivens et al, 2016). Como se viu, o KAM tem um papel em mobilizar recursos e processos da empresa fornecedora de modo a gerar soluções específicas para os clientes com os quais trabalha. O suporte da gestão de topo (*top management support*) (Guelasaga, 2014) e o espírito de equipa (*team spirit*) (Workman et al, 2003) são também dois dos fatores evidenciados na literatura como relevantes para os resultados obtidos com estes arranjos organizacionais. O primeiro decorre, em parte, da capacidade de influenciar o alinhamento entre várias funções; o segundo, captura a partilha de objetivos entre o *key account manager* e a equipa em que se insere.

Como se viu também, a existência de KAM dedicados a certos clientes pressupõe que estes clientes se destacam de outros em termos de valor atual ou potencial, justificando os investimentos realizados na atribuição de equipas e processos dedicados a estabelecer, desenvolver ou manter, os relacionamentos de negócio. Como os relacionamentos existem em redes mais vastas, uma forma de procurar caracterizar o valor destes clientes é distinguir entre funções de valor diretas e indiretas de valor (Möller & Törrönen, 2003).

Assim, o foco deste estudo é no *key account management* como uma atividade que envolve a articulação ou interface entre redes intra-organizacionais (rede interna) e redes inter-organizacionais (rede externa). Com esta perspectiva de base, procura-se explorar o papel do KAM, em particular, avaliar em que medida e como é que a mobilização da rede interna é relevante para manter e desenvolver os relacionamentos com clientes chave, i.e. clientes vistos como valiosos pelos seus fornecedores.

Com este propósito, além da noção de valor do cliente e rede interna, consideram-se o suporte da gestão de topo e espírito de equipa como recursos que se podem ou não manifestar, ou ser ativados, em episódios ocorridos entre o fornecedor e clientes específicos. Juntamente com essa observação, irá procurar-se entender como o valor do cliente é interpretado pela rede interna da empresa fornecedora, para além dos *key account managers*.

3. METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO

3.1 Metodologia Utilizada

O método de investigação utilizado foi a pesquisa qualitativa. Foi selecionada esta tipologia de pesquisa uma vez que permite atingir um melhor nível de detalhe relativamente à pesquisa quantitativa (Ivens et al, 2016; Leischnig et al, 2018). Realizou-se um estudo de caso, como definido por Piekkari, Plakoyiannaki & Welch (2010), a partir de Yin (2003).

(...) an empirical inquiry that investigates a phenomenon in its real life context, relating it to theory and seeking to understand the empirical phenomenon in theoretical terms.

Piekkari et al (2010, p. 112)

Este tipo de estudo, permite um maior entendimento sobre as ações tomadas pelos atores e as atividades realizadas, através da retratação de um estudo de caso em profundidade, seguindo a abordagem tomada em estudos anteriores por Ivens et al (2016).

A abordagem qualitativa é a mais aconselhável uma vez que procura analisar as relações causais dos diversos fatores e atores em estudo e o resultado final (Voss, Tsiriktsis & Frohlich, 2002). O caso será focado em apenas uma empresa e um *key account manager*, de modo a não distorcer imagens de dinâmicas individuais com a apresentação de múltiplas empresas e *key account managers*, seguindo a abordagem de Guenzi & Storbacka (2015).

Para a realização do estudo, foram recolhidos dados primários, secundários e observação direta. Os dados primários foram obtidos através de 3 entrevistas ao longo de 3 meses. As entrevistas são uma técnica de recolha de dados adequada para entender os fenómenos complexos e subjetivos, como os retratados neste estudo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). As entrevistas foram conduzidas com um *key account manager*, e duraram entre 90 minutos a 120 minutos. Seguiu-se uma abordagem semi estruturada, uma vez que se pretende entender a atuação do informante, as suas opiniões, e procura-se que este explique todo o processo, tendo por vista um guião de base e tópicos de discussão (Saunders et al, 2009). As entrevistas foram realizadas nos dias 8 de Junho, 3 de Agosto e 7 de Setembro no escritório pessoal do *key account manager*, um local calmo para garantir a não interrupção da entrevista, e por forma a minimizar o possível ruído

vindo de fora. Para além disso o local escolhido gerava confiança e conforto ao entrevistado e entrevistador como recomendado por Saunders et al (2009).

Dado que o entrevistador trabalha na empresa, foi possível obter informação através de encontros informais com elementos que também intervieram em casos detalhados pelo *key account manager* e participação em 2 reuniões com casa um dos clientes analisados juntamente com o *key account manager*. Na entrevista procurou-se perceber ao detalhe, o papel que o *key account manager* tem diariamente, como avalia o valor de cada cliente por si gerido e episódios que ilustrem a natureza do trabalho com a rede interna. Em termos de dados secundários, foram analisados relatórios internos e o contacto com elementos dos clientes para obter uma melhor perceção do ponto de vista deste. Por requisição dos intervenientes os nomes das empresas e *key account manager* serão fictícios.

A entrevista (ver anexo A) inicia-se com a revisão de informação sobre o entrevistado e a empresa, seguidamente identificam-se as funções desempenhadas pelo *key account manager*, o seu trabalho diário e responsabilidades. Segue-se com a caracterização de dois clientes chave e trabalho com estes, retratando-os do ponto de vista da relação conjunta, presença no mercado e da relação com os seus clientes. Procura-se perceber como é realizada a valorização dos clientes do ponto de vista do *key account manager* e da empresa fornecedora. O diálogo continua com a caracterização de dois casos ilustrativos pelo entrevistado, junto de cada um dos clientes, onde se considera ter existido uma abordagem estratégica, com intervenção de diferentes áreas funcionais da empresa. O interesse em analisar, em cada cliente, dois eventos, permite evidenciar o KAM como competências, i.e. a ativação de uma coleção de rotinas ou ações interdependentes no âmbito da gestão de relacionamentos com os dois clientes importantes (Ivens et al, 2016). Essas ações envolvem tanto a rede interna da empresa focal como as contrapartes em cada um dos clientes.

3.2 Descrição do Estudo de Caso

A empresa focal YGP, empresa atuante no mercado de bens de consumo, recorre a uma estrutura que envolve vários *key account managers*. Um desses *key account managers*, o Ricardo, trabalha com os clientes chave da empresa ao longo dos dois

últimos anos. O Ricardo desempenha as suas funções no grupo de trabalho da área de clientes tradicionais da empresa. Os clientes desta área são os clientes que dizem respeito a lojas de proximidade tradicionais, distribuidores gerais e *Cash & Carry*, uma área líder em décadas passadas. Nos clientes representados, a sua atuação é descrita como um “elo entre a YGP e cada cliente”. Em termos de afetação do tempo às várias atividades, o Ricardo aloca menos de um terço do tempo total a vendas ou preparação de vendas. Parte do tempo é dedicado a resolução de problemas inesperados que podem surgir, geralmente em conjunto com os clientes e, uma parte substancial é alocada ao planeamento e gestão interna do cliente, envolvendo elementos de outras áreas funcionais internas e superiores hierárquicos.

As responsabilidades de atuação do *key account manager* divide-se em duas partes, são elas, as responsabilidades junto dos clientes e as responsabilidades junto da sua empresa. Junto dos clientes, o *key account manager* tem como responsabilidades identificar e delinear a estratégia comercial. Esta envolve ações sobre folhetos do cliente, produtos em linha, exposição do produto e negociação de condições comerciais. Junto da sua empresa, o *key account manager*, tem responsabilidade de previsão de compras, gestão de investimentos, serviço a prestar ao cliente, e contacto entre as áreas necessárias como logística e contabilidade.

Os clientes selecionados, pelo *key account manager*, foram em primeiro lugar um *Cash & Carry* de grande expressão no centro do país (doravante denominado por José & Filhos) e um pequeno distribuidor no norte do país (doravante denominado por Cooperativa de Vendavais).

3.2.1 YGP-José e Filhos

O José & Filhos, é uma empresa de referência na área de distribuição e retalho alimentar. Detentora de vários *Cash & Carry* (*C&Cs*), de uma rede de lojas próprias e, de lojas associadas a si através de contrato. O José e Filhos, realiza o seu negócio principal com marcas próprias e representação exclusiva de outras marcas para o mercado. A sua marca própria conta com mais de 800 referências em toda a gama de produtos alimentares. Tem estabelecidas relações com cerca de 15 000 clientes espalhados pelo território

nacional, continente africano, asiático e europeu. Possui ainda uma equipa de vendas alocada aos clientes habituais e também em exploração, procurando novos clientes.

O relacionamento com o José e Filhos é estabelecido primeiramente entre o diretor comercial do José e Filhos e o Ricardo. Tem reuniões regulares duas vezes por mês, por forma a rever ordens de compra, folhetos, produtos em linha. Para além do contato com o diretor comercial, o Ricardo realiza também reuniões com o responsável de lojas e com o gestor dos C&Cs, para efetuar melhorias na gestão dos pontos de venda/lojas. São efetuadas reuniões do Ricardo com a equipa de vendas do cliente, de modo a realizar apresentações sobre novos produtos. Existem também eventos anuais (*showrooms*), para apresentação de produtos para os seus retalhistas associados, que acontecem duas vezes por ano, tendo resultados positivos na perceção do fornecedor para os retalhistas visitantes e para o cliente.

Em termos de valorização do cliente, a principal dimensão considerada é o volume de compras realizado, e o índice de volume de compras realizado no período atual em comparação com o homólogo. É também analisado o crescimento do ‘valor’ do cliente, ou seja, o volume de compras realizado menos os investimentos incorridos para servir o cliente. Além destas dimensões, o Ricardo obtém, junto do cliente, informação sobre a sua concorrência. Sendo um C&C, o seu volume de negócios junto dos seus retalhistas associados reflete-se no volume de compras que a José & Filhos realiza à YGP. Finalmente, na medida em que o diretor de compras da José & Filhos é também o CEO de um dos maiores projetos de lojas de proximidade a nível nacional, a YGP espera beneficiar da operação e expansão dessa rede.

O conhecimento sobre o cliente pelas áreas intervenientes no serviço ao cliente é praticamente nulo, cabendo ao Ricardo demonstrar o valor e funcionamento de cada cliente internamente. Apenas os “clientes com maior nome para o público em geral”, são reconhecidos internamente. Para o informante, existe grande dificuldade em demonstrar o valor de clientes às outras áreas da empresa por parte dos gestores de contas, uma vez que existe uma grande especialização nas tarefas a desempenhar internamente. Para o informante, é através da confiança com elementos das outras áreas da empresa que se consegue uma melhoria de serviço, ou através de comunicação realizada pelos gestores de topo.

Para perceber melhor o papel do *key account manager*, destacam-se dois eventos ilustrativos desse papel. O primeiro evento resultou na entrada do fornecedor com produtos nos folhetos praticados nas lojas próprias da José & Filhos, habitualmente reservados para a área de vendas de frescos e carnes. Do lado do comprador perspectiva-se um ano de grande crescimento pelo que procurava obter um investimento maior por parte da YGP. O Ricardo, que nos meses anteriores tinha detetado falhas na distribuição (ausência de produtos essenciais em loja) junto das lojas próprias da José & Filhos, procurava, por sua vez, expandir a presença de produtos da YGP nestas lojas. Entre as partes foi acordado um aumento de investimento em simultâneo com a uma presença total em folhetos de lojas próprias e destaque dos produtos, acordo aprovado pelos responsáveis superiores da YGP.

Previamente a este acordo, o Ricardo realizava visitas de 2 em 2 meses às lojas próprias do cliente. Estas tinham dificuldades claras de gestão de artigos e de exposição, tendo produtos difíceis de encontrar, produtos em folheto que muitas vezes não apareciam nas lojas e, como resultado, perdiam-se vendas.

Com a abertura de caminho por um investimento superior, foi aumentada presença em folheto das lojas próprias e física (maior número de produtos YGP na loja). Por sugestão do Ricardo, e com o acordo da área financeira e gestores de marca internos, fez-se uma revisão de listagem de produtos e uma revisão de artigos que deveriam sair, com dinâmicas de escoamento (produtos em promoção) nas lojas do cliente. Foram também reorganizados os espaços em prateleira e a identificação dos produtos, com a ajuda de uma equipa especialista da YGP e de uma equipa subcontratada a outra empresa. Com o aumento do volume de negócios, a empresa subcontratada passou a fazer o acompanhamento das lojas com uma periodicidade mensal.

Durante este processo, houve uma intensificação do contacto do Ricardo com os gestores de loja, envolvendo a gestão da exposição dos produtos em folheto, coordenação com *back office* da empresa e alocação de lojas da José & Filhos a uma equipa subcontratada de pessoas que visitam as lojas de proximidade. Durante a operação deste arranjo, Ricardo troca regularmente informação relevante com a empresa subcontratada e com o *back office* sobre ações acordadas com o cliente relativamente a espaços de loja, produtos em destaque e folheto.

O segundo episódio neste relacionamento envolve o decréscimo de vendas em *sell in* (i.e. vendas da YGP para José & Filhos) de uma categoria de produtos. Esta área sofreu a maior queda até meados de 2018, uma área onde a marca líder era fornecida pela YGP. Depois de questionar o seu cliente, verificou-se também um claro abrandamento em *sell out* (i.e. vendas de José & Filhos aos seus clientes) da categoria no cliente.

Na procura de uma explicação para o sucedido, analisaram-se listagem de produtos, a exposição de produto em loja, a categorização de produtos e a disponibilidade dos artigos. Encontraram-se várias falhas em listagens de produtos, posteriormente corrigidas com gestores de marca internos, dificuldades de acesso dos clientes aos artigos para venda (colocados em vitrinas fechadas, cuja abertura só pode ser feita por um funcionário a pedido do cliente) e alguns artigos mal classificados no sistema informático.

Foi necessário realizar algum investimento para colocar novos produtos e retirar os antigos por parte do José e Filhos. Em conjunto com a equipa de marketing da YGP, foram criados novos materiais para aumentar a visibilidade de certos produtos no ponto de venda. Produtos com menor preço foram retirados de vitrina fechada e foi realizada uma revisão da distribuição do espaço de cada artigo em prateleira. Posteriormente, para alguns artigos novos ganharem maior tração nas lojas próprias, foram entregues cupões de experimentação, concebidos pela equipa de marketing da YGP, aos consumidores finais. Uma equipa subcontratada realizou a montagem de um novo espaço na maior loja própria do cliente, havendo também sessões de formação dos funcionários da José & Filhos no sentido de melhorar o conhecimento sobre os novos artigos.

Nalgumas situações, o Ricardo teve um papel central no ajustamento ou adaptação de um conjunto de procedimentos para lidar com situações específicas do cliente José & Filhos. Habitualmente, esta empresa realiza compra de “camião inteiro” que lhe permite obter um desconto adicional logístico. Para beneficiar, deste desconto, e de acordo com normas internas da YGP, cada cliente deverá ter um único ponto de entrega onde o camião, com a sua carga completa, deverá fazer a descarga.

Em 2019, o José e Filhos teve que realizar obras no seu ponto de entrega, pelo que, era impossível receber a totalidade da carga do camião nesse local. Contudo, o cliente considerava que a YGP deveria manter esse desconto, abrindo-se caminho para o cliente passar um mês (relativo às obras) sem realizar qualquer compra. Pensou-se numa solução

junto do cliente, onde este estaria disponível a receber parte do camião num outro armazém, mantendo as compras normais e a encomenda de camião inteiro.

Neste caso, as responsáveis pela área logística acabaram por abrir uma exceção e manter o desconto, apesar dos dois pontos de entrega, mostrando flexibilidade. A formatação deste processo impede este tipo de gestão e, nos casos onde é impossibilitada a flexibilidade, pode gerar-se um impacto nos resultados atingidos pela empresa. “Imaginando que se seguia com as diretrizes, o cliente não só passaria um período de um mês sem encomendas, como a concorrência poderia aumentar a sua presença no José e Filhos, e ganhar maior confiança e valor junto deste”.

De acordo com as políticas internas, a YGP não recolhe os produtos cuja devolução não tenha sido realizada no momento da sua descarga, nas instalações dos clientes. Contudo, um dos clientes recebeu grandes quantidades de um produto que não tinha sido encomendado, dado o pouco interesse para si e para os seus próprios clientes. No momento da descarga, o cliente não fez um controlo da encomenda e, em consequência, não a devolveu. O Ricardo foi informado da situação e decidiu contactar o gestor da marca, no sentido deste assegurar um investimento extra de modo a que o cliente pudesse vender o artigo em promoção.

3.2.2 YGP-Cooperativa de Vendavais

A Cooperativa de Vendavais é uma empresa de distribuição grossista de produtos de higiene pessoal e beleza. Esta empresa, de natureza familiar, surgiu com o objetivo de distribuir produtos de elevado valor junto de lojas de proximidade. Anteriormente, os proprietários da Cooperativa de Vendavais eram detentores de uma loja de proximidade e detetaram uma oportunidade, no norte do país, de distribuir produtos de elevado valor para lojas como a que anteriormente possuíam. Atualmente, conta com uma equipa de 5 vendedores, responsáveis pela cobertura e vendas às lojas, e também pela logística de distribuição dos produtos pelas lojas. A empresa realiza não só o trabalho de vendas, como também o trabalho de desenvolvimento das lojas visitadas, em termos de organização e visibilidade de produtos, funcionando os vendedores também como “consultores da loja e formadores”, no que diz respeito à introdução de novos produtos junto das lojas que acompanham.

A relação entre a Cooperativa de Vendavais e a YGP é de grande proximidade. O CEO da Cooperativa e Ricardo comunicam quase diariamente e, para além disso, existem reuniões mensais para definir ciclos de folhetos com o cliente. Adicionalmente, realizam-se reuniões de 3 em 3 meses com toda a equipa da Cooperativa para apresentar novos produtos, revisões a antigos produtos, mudanças de estratégias promocionais e outros temas que possam surgir.

Em termos de valor do cliente, e mais uma vez, é feita uma comparação entre o volume de vendas do período homólogo e o seu crescimento, bem como os custos despendido no serviço ao cliente. Tratando-se de um pequeno cliente, o volume total bruto é considerado menos relevante do que a sua evolução. Este cliente tem, contudo, vários outros benefícios associados. Além do número de pontos de venda que cobre, o que permite à YGP a distribuição de produtos de valor mais elevado num maior número de lojas, a Cooperativa tem bons relacionamentos com as lojas para onde vende. Este acesso, relativamente estável e duradouro, é um recurso valorizado pelo *key account manager* da YGP por razões óbvias. Tratando-se um cliente com uma estrutura organizacional com poucos níveis e baixo grau de formalização interna, isso tem permitido alguma flexibilidade e rapidez na realização de experiências em termos de artigos e códigos que não são vendidos no restante pool de clientes da YGP, i.e no canal tradicional e moderno (exemplo: caixas mistas com vários produtos diferentes no seu interior).

Um dos episódios neste relacionamento envolve quebras em vendas associadas a ruturas de stocks de produtos no cliente. A Cooperativa de Vendavais, trabalha primeiramente com um stock de produtos bastante baixo, de modo a otimizar os seus *cash flows*. Contudo, a organização do stock para *picking* no armazém (i.e. recolha em armazém de certos produtos para um pedido de um cliente) dificultava a identificação de produto. A Cooperativa de Vendavais tem apenas uma pessoa responsável pelo armazém, sendo que a equipa de vendas também interfere no processo de *picking* (i.e. identificação e separação de produtos encomendados) de encomendas. Este processo tornava-se lento dado existirem dificuldades em identificar ruturas de stocks por falhas nos registos e dificuldades em identificar stock em armazém.

Depois de alguns meses a alertar o CEO da Cooperativa de Vendavais para a necessidade de proceder a mudanças, concordou-se em fazer uma revisão por fluxograma

dos processos e áreas dos produtos que deveriam ser alvo de alteração. Para além disso, foram identificados com imagens os espaços de cada artigo/marca no armazém de modo a sinalizar a localização do produto e facilitar o acesso ao mesmo. Esta sinalização teve por base a categorização de produtos feita pela equipa de marketing da YGP e os materiais e imagens foram produzidos pelo *back office* da empresa. Além das melhorias no controlo dos produtos em stock, e no seguimento desta ação, foram também criadas dinâmicas de escoamento dos produtos que se encontravam parados. Estas dinâmicas, sugeridas por Ricardo, traduziram-se num investimento adicional pela YGP a recuperar ao longo do tempo na medida em que resultem na melhoria do desempenho cliente e, em especial, nas vendas dos produtos da YGP na sua própria rede de clientes.

Num segundo episódio, o Ricardo considerou que seria possível melhorar o ritmo de introdução de novos produtos nas lojas cobertas pela equipa de vendas da Cooperativa. Quando o Ricardo assumiu a Cooperativa de Vendavais, eram realizadas reuniões anuais junto da equipa de vendas para anunciar novos produtos. Por serem realizadas anualmente, estas apresentações eram muito extensas, o que diminuía o espaço para esclarecimento dos membros da equipa sobre o que era apresentado. Estas reuniões, tinham apenas carácter demonstrativo, sem que desafios fossem lançados, nem questões fossem levantadas. Todos estes fatores geravam, na perspetiva de Ricardo, um maior dificuldade na entrada de novos produtos e falta de motivação para a venda, impossibilitando a entrada de inovações no cliente e na sua cobertura de lojas.

Foi lançado o desafio de realizar-se uma reunião por trimestre, de modo a permitir uma apresentação mais informal de cada produto, com maior liberdade na colocação de questões e, na forma como era gerida a reunião. Nesta reunião, passaram a ser apresentadas as prioridades por artigos e gamas, assim como, realizados desafios e disponibilizado um sistema de prémios para os vendedores, previamente acordo com os gestores de topo da YGP. Tipicamente, a reunião é uma oportunidade para se levantarem questões sobre os produtos recentemente lançados e discussões sobre os problemas que possam ter surgido nesse processo. Mais recentemente, para além Ricardo e elementos da Cooperativa de Vendavais, os gestores de marca internos da YGP também tem marcado presença nas reuniões, apresentando a sua visão sobre os novos produtos que irão entrar no mercado.

4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada uma análise sobre o estudo de caso, repartida em três partes. Sobre o valor de cliente no estudo de caso, que irá rever a avaliação que é feita no caso sobre a valorização do valor de clientes, como é interpretada pelo *key account manager* e empresa fornecedora. Seguidamente, será analisada a relevância da rede interna, tendo presente os fatores apresentados na revisão de literatura. Finalmente, analisam-se os episódios à luz dos fatores suporte da gestão de topo e espírito de equipa.

4.1 Valor de Cliente

Nos casos analisados, e considerando os relacionamentos YGP-José e Filhos e YGP-Cooperativa de Vendavais, parece ser evidente que o valor dos clientes é medido sobretudo através das funções de valor diretas e, em menor grau, os efeitos indiretos associados à existência de conectividade (Möller & Törrönen, 2003).

De fato, ambos os clientes, José e Filhos e Cooperativa de Vendavais, são avaliados através do volume de compras que realizam e na evolução dessa dimensão. Para além disso, são também considerados os custos dos serviços prestados a ambos os clientes, revelando que as principais funções de valor estão associadas ao lucro obtido e do volume/crescimento de nos negócios com cada cliente. Identificando-se assim todas as funções de valor diretas de Möller e Törrönen (2003).

Contudo, e apesar de não constituir um indicador formal, no caso YGP-José e Filhos, encontram-se também traços de funções indiretas (Möller & Törrönen, 2003), como a *scout function*, uma vez que o cliente partilha informação ao *key account manager* sobre o restante mercado. Para o mesmo cliente, foi também encontrada a *access function*, (psg. 14), na medida em que um dos aspetos que parece suportar o seu estatuto de *key account* prende-se com a sua inserção num grande grupo de compras envolvendo uma rede de lojas de proximidade.

Já no que diz respeito ao relacionamento entre a YGP e a Cooperativa de Vendavais, algum do valor deste relacionamento parece residir na *innovation function*. Recorde-se a abertura do cliente em experimentar novos artigos e tipologias diferenciadas de produtos. Outro benefício indireto deste relacionamento decorre da rede de relacionamentos que

este cliente tem com a sua base de clientes. Na prática, este relacionamento representa uma *access function* tendo em conta que o cliente tem um papel ativo na introdução de produtos novos na sua própria base de clientes.

Quanto ao conhecimento que algumas áreas funcionais têm dos clientes, este é praticamente inexistente em certas áreas funcionais, com exceção do reconhecimento de grandes clientes com elevada visibilidade no mercado. Recorde-se a afirmação do *key account manager* de que os maiores clientes gozam de um reconhecimento melhor em várias áreas funcionais de serviço ao cliente. No geral, parece existir uma excessiva especialização nas áreas funcionais que impede um melhor conhecimento das características de cada um dos clientes. Isto significa, por outro lado, que o *key account manager* que tem um papel fundamental em entender, tanto quanto possível, o valor de cada cliente e mobilizar na rede interna as áreas necessárias para estruturar as respostas aos problemas/episódios que vão surgindo nos relacionamentos. Este aspeto é particularmente evidente na análise da rede interna.

4.2 Rede Interna

Relativamente a esta dimensão, parece ser evidente a elevada importância da rede interna, assim como, o seu alinhamento na eficácia e eficiência das atuações do KAM. Nos episódios ilustrativos destacados, é apresentada a envolvência existente da rede interna nas ações tomadas pelo *key account manager* junto dos seus clientes. Estas atuações surgem frequentemente em resposta a oportunidades e falhas detetadas no cliente ou por iniciativa deste. Na figura que se segue (*fig. 3*), mapeiam-se as interações realizadas ao longo do primeiro evento, junto do cliente José & Filhos:

- Rede interna – comunicação com o *back office* sobre as campanhas que vão ser realizadas, com gestores de marca sobre investimento e listagem de produtos, com a gestão de topo para investimento e aprovações necessárias, com o marketing interno para construção de instrumentos de ponto de venda, com a logística para garantir o produto em folheto em quantidade para as lojas, com o marketing para iniciativas diferenciadoras em loja.
- Rede Cliente – comunicação com o comprador para realizar dinâmicas promocionais (folhetos) e compras dos produtos para as campanhas, com os

gestores de loja para informar das campanhas, e assegurar espaços adicionais para produto.

- Rede Empresa Subcontratada – comunicação com o pessoal subcontratado para rever o estado das lojas, e se as campanhas estão a ser cumpridas no terreno.

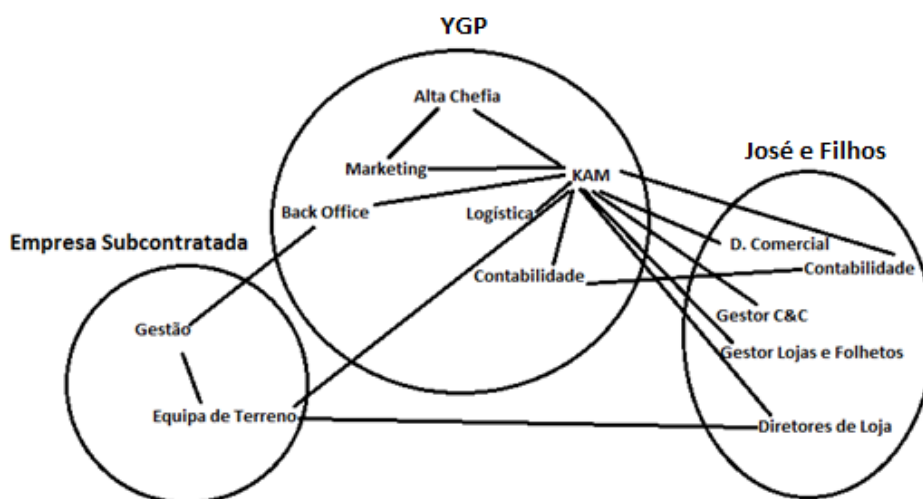


Figura 2 - Rede do Evento de Folheto com cliente José e Filhos. Fonte: Entrevista

O papel de interface entre as duas redes é, portanto, essencial na operação do KAM. Em todas estas interações, é necessário assegurar um bom alinhamento entre todas as partes envolvidas através do *key account manager*. Tal como evidenciado no estudo de Ivens et al (2016), o apoio da equipa de suporte de clientes e das equipas de serviço é fulcral na execução de KAM e no seu resultado. Recorde-se a este respeito, a afirmação do *key account manager*, “sem o apoio das outras áreas funcionais não conseguimos realizar as mudanças necessárias, nenhuma área funciona sozinha, a cultura do grupo é muito importante”.

No caso específico da José & Filhos, esse suporte envolve fornecedores de serviços complementares; por outras palavras, o papel do KAM pode estender-se, em certos casos, à base de fornecedores da empresa focal, combinando três ‘redes’, a de clientes, a interna e a de fornecedores. O apoio interfuncional, deve existir numa empresa para a realização de uma boa estratégia de KAM,

Nos episódios ilustrativos deste caso, pode-se também observar que a proatividade do fornecedor é fulcral para os resultados finais. A identificação, em conjunto com o cliente,

das causas de queda de vendas da categoria, a motivação dos vendedores e a introdução de novos produtos, demonstram a importância da gestão de cliente por parte do *key account manager*. Nestas atividades são atingidos resultados importantes, apenas existentes pela atuação em conjunto com a base de fornecedores e a rede interna, alinhada com o propósito do cliente e da relação existente que de outra forma seriam impossíveis. Foi necessário a atuação do grupo interno, para que KAM funcionasse. Se existisse apenas uma pessoa, o *key account manager*, capaz de gerir o cliente, mas não tivesse a rede interna capaz de tomar ações conjuntas proativamente, não existiriam resultados e seria basicamente uma abordagem de vendas clássicas, sem o valor acrescentado pela estratégia de KAM.

4.3 Suporte da Gestão de Topo e Espírito de Equipa

O caso mostra como o acesso a recursos internos e externos pode ser crítico para que o *key account manager* consiga conceber e desenvolver soluções para os problemas que vão surgindo nas operações do cliente ou do fornecedor e, nessa medida, nas interações entre as partes. Recorde-se, por exemplo, a impossibilidade de devolução de mercadoria ao fornecedor por falha de verificação da conformidade dos produtos com aquilo que tinha sido encomendado. Nesta situação, foi decidido colocar uma equipa subcontratada a realizar visitas às lojas próprias de um dos clientes, apoiando a implementação de campanhas e, em simultâneo promovendo a maior presença em loja de produtos da YGP. Esta evidência é consistente com a noção de que o papel do KAM depende em grande medida da sua capacidade de combinar redes de recursos e atividades que atravessam as fronteiras entre departamentos e entre empresas (Ivens et al, 2016).

Tal como notado por Ivens et al (2016, p. 105), o desafio central para o *key account manager* é reunir recursos da organização e gerir as competências KAM da empresa sem ter autoridade direta sobre esses recursos. Relativamente ao suporte da gestão de topo, o efeito indireto deste apoio (Guelasaga, 2014) manifesta-se nas autorizações dadas a decisões de investimento no âmbito das iniciativas a desencadear junto de cada um dos clientes. Este apoio tem passado também pelo seu papel no alinhamento interno de atividades realizadas para os clientes.

O espírito de equipa (*team spirit*), refere-se às áreas envolventes do cliente estarem focadas em objetivos comuns e comprometidas entre si (Workman et al, 2003). No caso do espírito de equipa, recorde-se a realização de adaptações logísticas internas para entrega de encomendas em locais diferentes do que estava previsto contratualmente com um dos clientes. Neste sentido, para gerar resultados no cliente foi proposta a alteração dos pontos de entrega aos responsáveis pela logística, que a aceitaram e implementaram. No segundo evento, junto do Cooperativa de Vendavais, o informante ilustra a manifestação desta dimensão com envolvimento dos gestores internos das marcas nas apresentações dos novos produtos em conjunto com o *key account manager*. Para o informante, este envolvimento sinaliza o comprometimento de várias áreas funcionais com o objetivo comum em garantir o melhor resultado possível junto de um cliente com problemas específicos.

5. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

5.1 Principais Conclusões

Este estudo partiu do pressuposto que o *key account management* envolve a articulação ou interface entre redes intra-organizacionais (rede interna) e redes inter-organizacionais (rede externa). Com esta perspectiva de base, procurou-se avaliar em que medida e como é que a mobilização da rede interna é relevante para manter e desenvolver os relacionamentos com clientes chave, i.e. clientes vistos como valiosos pelos seus fornecedores. Tendo presente a ausência de autoridade direta, procurou-se também avaliar qual a relevância das dimensões suporte da gestão de topo e espírito de equipa para as atividades do *key account manager*.

No presente estudo, pode-se atestar o impacto da rede interna, bem como o impacto do alinhamento dessa rede na estratégia de KAM, e por consequência nos resultados da estratégia. Em todos os exemplos obtidos, foram identificadas interdependências entre as atividades do KAM e as realizadas pela rede interna. A gestão destas inter-dependências é essencial para o funcionamento da estratégia de KAM. O processo de alinhamento interno facilita a integração da estratégia desenvolvendo a relação com o cliente e consequentemente, melhorando os resultados da estratégia e da empresa. Estas conclusões corroboram os resultados de estudos anteriores de Ivens et al (2016) e Guelasaga et al (2018), que apontaram anteriormente a relevância da rede interna e do seu alinhamento para o papel de interface do *key account manager* entre aquela e a rede clientes.

Curiosamente, e apesar de alguma literatura evidenciar o interesse em considerar explicitamente as funções indiretas de valor dos relacionamentos, os critérios predominantes no caso estudo remetem para as funções diretas (Möller & Törrönen, 2003). Por outras palavras, as dimensões volume de negócios e lucro parecem ser os critérios dominantes para valorizar um cliente. Contudo, parece haver algum espaço para que cada *key account manager* possa usar dimensões adicionais, nomeadamente, as funções indiretas de inovação (*innovation function*) e acesso (*access function*). Neste estudo específico, um dos clientes é visto como valioso também pela sua abertura à experimentação e teste de novos produtos. Isto sugere que as competências idiossincráticas de cada KAM podem ajudar a explicar diferenças importantes na

evolução da carteira de relacionamentos entre a empresa fornecedora e os seus clientes. Este resultado sugere igualmente a eventual relevância de promover a partilha de experiências entre membros das equipas de KAM, gestores de topo e outras áreas funcionais. Esta prática pode aliás constituir um aspeto importante do espírito de equipa.

Relativamente aos fatores suporte da gestão de topo e espírito de equipa os resultados do estudo corroboram empiricamente os reportados por vários autores (Guelasaga, 2014; Guelasaga et al, 2018; Workman et al, 2003). O impacto do suporte da gestão de topo, é sentido por todos os casos apresentados e o valor que pode acrescentar à estratégia de KAM é muito importante no acesso a recursos de horas de trabalho e investimentos assegurados. Estes recursos são colocados à disposição do *key account manager*, o que lhe possibilita maior facilidade em atingir os objetivos de KAM e conseqüentemente maiores rendibilidades. Por fim, o espírito de equipa é também confirmado como tendo um impacto positivo. O alinhamento interno, a valorização dos objetivos de cada área da empresa e colaboração obtida foram relevantes para as atuações bem sucedidas do KAM.

Em resumo, este estudo permitiu evidenciar a importância do papel dos *key account managers* na articulação entre redes internas e externas. Tal como defendido em múltiplas áreas de estudo, a natureza das ligações entre atores, sejam empresas ou áreas funcionais, são relevantes para a capacidade de obter o seu alinhamento face a propósitos partilhados. O alinhamento e a mobilização ou acesso a recurso, como evidenciado neste estudo, pode ir além da rede interna, envolvendo clientes e, nalgumas situações, a rede de fornecedores. Esta constatação reforça o interesse em encarar os programas de KAM como rearranjos de redes de relacionamentos que se estendem para além das fronteiras de cada empresa.

Relativamente a contribuições práticas, neste estudo revela-se o papel de um *key account manager* em gerir as redes interna e externa e através dos relacionamentos e contactos realizados. Para este papel trazer benefícios para a empresa, é importante o suporte da gestão de topo e o alinhamento interno de responsabilidades na concretização junto dos clientes (Guelasaga, 2014). Mais uma vez, a valorização prática revela a importância que as empresas devem dar aos fatores suporte da gestão de topo e espírito de equipa para gerar sucesso na sua estratégia de KAM. O estudo sugere também a importância de as empresas reavaliarem as dimensões usadas para avaliarem o valor dos seus clientes atuais ou potenciais. Neste estudo específico, parece ser claro que a empresa

deveria apostar numa melhor avaliação do valor de cada cliente, especialmente no campo das funções indiretas, principalmente através da *innovation function* e *access function*. A primeira, apesar de mencionada, não merece grande consideração e não é verdadeiramente aposta. A segunda, acaba por nem aparecer mencionada, o que revela a sua exclusão ao não estar presente em nenhum dos dois clientes. A melhor medição do valor dos clientes, poderá resultar em melhores intervenções junto das *key accounts*, e um aumento de oportunidades capitalizadas. Poderá gerar um melhor entendimento do valor para as áreas que garantem serviço ao cliente (rede interna), e uma melhor atuação junto do cliente, de acordo com informações das entrevistas e estudos anteriores (Guelasaga et al, 2018).

5.2 Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

O estudo tem várias limitações. Tratando-se de um estudo de caso, as conclusões não podem ser estatisticamente generalizadas (Yin, 2003). Outra limitação prende-se com a obtenção de grande parte da informação de um único informante, o que pode gerar naturalmente alguns enviesamentos na descrição das situações e interpretação das mesmas. Seria interessante realizar novas pesquisas, envolvendo um maior número de informantes da mesma organização e das empresas clientes. Isto permitiria também realizar uma triangulação de dados, em linha com as sugestões de Yin (2003) e Voss et al (2002).

Em pesquisas futuras poder-se-ia realizar um estudo extensivo através do envio de questionário a várias empresas, no sentido de obter indicações, por exemplo, sobre a relevância da rede interna para o sucesso dos programas de KAM ou sobre os critérios predominantes na avaliação dos clientes e a suas consequências para a sua categorização como *key accounts*.

Um aspeto relacionado com este é o papel da gestão de topo nos processos de avaliação ou de definição dos critérios. Estes dados podem ser obtidos através de estudos intensivos de casos múltiplos ou através de estudos extensivos com dados quantitativos. A tipologia de funções diretas e indiretas (Möller & Törrönen, 2003) poderia ser usada tirando partido da sua operacionalização noutros estudos sobre o valor dos relacionamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achrol, R. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing* 55 (4), 77-93.

Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B., Wood, A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment, *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 (5), 311-321.

Guelasaga, R., Johnston, W. (2010). What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management* 39 (7), 1063-1068.

Guelasaga, R. (2014). Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. *Industrial Marketing Management* 43 (7), 1146-1156.

Guelasaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L., Marcos-Cuevas, J. (2018). Which resources and capabilities underpin strategic key account management?. *Industrial Marketing Management* 75 (1), 160-172.

Gosselin, D., Bauwen, G. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (6), 376-385.

Gounaris, S., Tzempelikos, N. (2014). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management* 43 (7), 1110-1123.

Guenzi, P., Storbacka, K. (2015). The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management* 45 (1). 84-97.

Homburg, C., Workman Jr, J., Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (4), 459-478.

Homburg, C., Workman Jr, J., Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing* 66 (2), 38-60.

Hutt, M., Walker, B. (2006). A network perspective of account manager performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(7), 466-473.

Ivens, B., Pardo, C. (2007). Are Key Account Relationships Different? Empirical Results on Supplier Strategies and Customer Reactions. *Industrial Marketing Management* 36 (4), 470-382.

Ivens, B., Pardo, C. (2008). Key-account-management in business markets: an empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23 (5), 301-310

Ivens, B., Pardo, C., Niersbach, B., Leischnig, A. (2016). Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research. *Industrial Marketing Management* 58 (10), 102-113.

Ivens, B., Leischnig, A., Pardo, C., Niersbach, B. (2018). Key account management as a firm capability. *Industrial Marketing Management* 74 (1), 39-49.

Leischnig, A., Ivens, B., Niersbach, B, Pardo, C. (2018). Mind the gap: A process model for diagnosing barriers to key account management implementation. *Industrial Marketing Management* 70 (1), 58-67.

Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., Ryals, L. (2014). Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial Marketing Management* 43 (7), 1216-1224.

Martin, C., Payne, A., Ballantyne, D. (1991) *Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*, 1^a Ed. Bedford: Butterworth-Heinemann.

McDonald, M., Millman, T., Rogers, B. (1997). Key account management theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Science* 13 (8), 737-757.

Millman, T., Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 2 (2), 7-22.

Möller, K., Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* 32 (2), 109-118.

Morgan, R., Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.

Ojasalo, J. (2001), Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality: An International Journal* 11 (3), 200-212.

Pardo, C. (1999). Key account management in the business-to-business field: A French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (4), 276-297.

Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Welch, C. (2010). 'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management* 39 (1), 109-117.

Ryals, L., Humphries, A. (2007). Management Managing Key Business-to-Business Relationships: What Marketing Can Learn From Supply Chain. *Journal of Service Research* 9 (4), 312-326.

Salojärvi, H., Sainio, L., Tarkiainen, A. (2010). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management* 39 (8), 1395-1402.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5^a Ed. Harlow: Prentice Hall.

Shapiro, B., Moriarty, R. (1984). Organizing the National Account Force. *MSI Report* 38 (April), 84-101.

Storbacka, K. (2012). Strategic account management programs: Alignment of design elements and management practices. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 27 (4), 259-274.

Tzempelikos, N., Gounaris, S. (2013). Approaching key account management from a long-term perspective. *Journal of Strategic Marketing* 21 (2), 179-198.

Voss, C., Tsikriktsis, N., Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management* 22 (2), 195-219.

Workman Jr, J., Homburg, C., Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (1), 3-21.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*, 3ª Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ANEXOS

ANEXO A – Instrumentos de Recolha de Dados

1. Guião de Entrevista Não Estruturada

Assunto – *O Key Account Management e a Articulação entre Redes Externas e Internas: Um Caso de Estudo*

Público Alvo – *Key account managers*

Duração Prevista – 90-120 minutos

- Guião de Entrevista –

O conteúdo deste ficheiro serviu de guião para as entrevistas não estruturadas efetuadas no âmbito da realização da dissertação para a obtenção do grau Mestre do curso de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), com o título:

O Key Account Management e a Articulação entre Redes Externas e Internas: Um Caso de Estudo

1) Dados do Entrevistado

- a. Nome
- b. Idade
- c. Formação Académica
- d. Cargo na Empresa
- e. Anos de serviço na empresa

2) Dados da Empresa

- a. Denominação
- b. Localização
- c. Mercado
- d. Estrutura

3) Gestão de Clientes

- a. Qual o papel do KAM na YGP? Explique. Como se dividem as áreas da empresa? Como se dividem as áreas de KAM da empresa?
- b. Como divide o seu tempo? Qual o racional por trás da escolha? Explique.
- c. Que responsabilidades tem com o cliente? (Exemplos)
- d. Escolha e caracterize duas *key accounts* da empresa
- e. Como são selecionadas as *key accounts* e onde diferem dos clientes regulares? (Explique) Como são valorizadas as *key accounts* e clientes regulares? Quais as métricas utilizadas? (Exemplos) A análise de valor é partilhada entre as várias áreas da empresa? Existem atuações diferentes entre *key accounts* e clientes regulares? (Exemplos) O valor gerado por cada cliente vai para além das compras realizadas? (Exemplos)

4) Casos Ilustrativos – Relativamente às duas *key accounts* selecionadas

- a. Quais os eventos principais onde existiram intervenções de várias áreas da empresa com o cliente? Porquê que existiram essas intervenções? (Explique)
- b. Qual o contexto vivido aquando desse evento? Como estava o cliente? Como estava a IGP? Como estava a relação?
- c. Quais foram os momentos mais importantes desse evento? Porquê?
- d. Descreva temporalmente as ações que foram tomadas. Explique a ordem de ações.
- e. Reações que existiram internas? Qual o papel da gestão de topo? Qual o papel de outras áreas envolvidas? Como foi potenciado o evento? Como foi o acesso a recursos? O espírito de equipa teve impacto no evento? Explique.
- f. Existiram mais eventos onde a atuação da gestão de topo influenciou o resultado das suas atividades? (Explique)
- g. Como é obtido o apoio das restantes áreas funcionais da empresa? Como se caracteriza o processo para garantir maior número de recursos para a sua atuação? Tem influência sobre os resultados? (Explique)