

Caio Vinicius Bertolazzo Vieira

**Key Account Management:
Execução da estratégia nas empresas brasileiras.**

São Paulo - SP
2016

**Key Account Management:
Execução da estratégia nas empresas brasileiras**

Por

Caio Vinicius Bertolazzo Vieira

Trabalho de Final de Curso apresentado ao Curso
Pós-MBA em Negociação Empresarial

Programa FGV Management

Março/2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
CURSO PÓS-MBA EM NEGOCIAÇÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Final de Curso

Key Account Management - Execução da estratégia nas empresas brasileiras

elaborado por Caio Vinicius Bertolazzo Vieira

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso Pós-MBA em Negociação Empresarial, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de Pós-MBA em Negociação, do Programa FGV Management

Data:

Prof. Dr. Murilo Alampert – FGV, Coordenador do Curso

RESUMO

Em um momento econômico cada vez mais desafiador e complexo, empresas de diversos tamanhos buscam diariamente se desenvolver e aprimorar seus processos para conseguirem inovar em seus mercados, se estruturarem e ganhar mercado com consistência e rentabilidade, nesse cenário nenhuma empresa pode se dar ao luxo de perder clientes estratégicos ou viver de pequenas transações diárias sem desenvolver relações de estratégicas de longo prazo. Criar e desenvolver alianças estratégicas vai muito além de fechar vendas grandes com recorrência, alianças estratégicas devem ser desenvolvidas com o claro objetivo gerar valor para as partes envolvidas no longo prazo, o que pressupõe suporte da alta gestão, profundo entendimento dos clientes e principalmente, a atuação de líderes que trabalhem com uma abordagem de ganhos mútuos capazes de mobilizar a empresa para atender bem o seus clientes estratégicos para que sejam criadas e desenvolvidas relações baseadas em confiança. A correta aplicação da estratégia *Key Account Management* (KAM) auxilia empresas de todos os portes a avaliar quais relações comerciais tem potencial para tornarem-se alianças estratégicas, elucida o caminho de como classifica-las seguindo critérios quantitativos e qualitativos e disponibiliza o ferramental teórico para a criação de planos estratégicos customizados com claro objetivo de desenvolver cada cliente. A estratégia vai muito além da teoria e traz a luz do conhecimento empresarial as questões práticas da rotina de trabalho dos profissionais de vendas que, alçados ao status de *Key Account Managers*, precisam construir relações de valor com clientes estratégicos, controlar os *Key Performance Indicators* (KPIs) de cada um deles e conduzir suas empresas para a adoção de uma postura negociadora diante do mercado, que transforme adversidades com os clientes em oportunidades de ganho mútuo.

Estruturado no formato de um guia rápido, este ensaio objetiva especificar os requisitos e as orientações necessárias para a criação do planejamento por cliente, sumarizar os indicadores chaves de performance que precisam ser observados e elucidar os pontos de atenção que podem desviar a correta execução da estratégia ao longo do tempo.

Palavras-chave: Key Account Management, Negociação, Estratégia, Vendas.

SUMÁRIO

1 Introdução.....	5
2 Guia para a execução da estratégia.....	7
2.1 Planejamento estratégico por cliente	8
2.3 O papel das áreas envolvidas.....	11
2.4 Estrutura para servir.....	13
2.5 O papel do Key Account Manager.....	16
2.6 Implantação dos planos anuais.....	19
3 Competências do Key Account Manager como negociador.....	21
3.1 Competências Técnicas.....	21
3.2 Competências Relacionais.....	22
4 Conclusão.....	24
Referências bibliográficas	25

1. Introdução

Na sua essência, a estratégia *Key Account Managent* foi desenvolvida para ajudar fabricantes e distribuidores, doravante chamados de fornecedores a equilibrar a balança de poder com os grandes varejistas, doravante chamados de clientes, que nos últimos trinta anos se desenvolveram, ganharam escala e grande poder de barganha na relação com os fornecedores. Amplamente estudado e discutido no meio empresarial e acadêmico, esse desequilíbrio de poder tem gerado relações comerciais desgastantes, onde os clientes comumente pressionam as margens e as operações dos fornecedores, obrigando-os a despender grandes esforços para manter as relações comerciais ativas e lucrativas. De um lado pressionados internamente para vender e girar seus estoques e de outro lado pressionado por esses clientes cada vez mais poderosos e agressivos, os fornecedores também precisaram se desenvolver e criar estratégias robustas para gerenciar o relacionamento com esses grandes clientes de forma que continuassem vendendo de maneira rentável e consistente, o que demanda grandes esforços de todas as áreas da empresa e inviabiliza relacionar estabelecer o mesmo nível de relacionamento com toda a base de clientes.

A capacidade de analisar uma carteira de clientes com valendo-se de criteriosas matrizes de segmentação e conseguir perceber que existem clientes comuns que podem ser atendidos pelo time vendedores apenas seguindo a política comercial da empresa, mas que também existem clientes com grande potencial de faturamento e rentabilidade que precisam ser analisados com mais atenção para o estabelecimento de uma possível aliança estratégica que extrapola o relacionamento transacional diário. Após uma segmentação para descobrir quais são os potenciais clientes da empresa, é possível se aprofundar ainda mais a análise e classifica-los de acordo com o estágio da relação, alinhamento estratégico e potencial futuro, pois mesmo os clientes destacados inicialmente como potenciais têm sensíveis diferenças entre si e precisam ser geridos de maneira absolutamente distinta. Desenvolver relacionamentos adequados e adaptados com diferentes perfis de clientes pode parecer o mínimo que uma empresa estruturada pode fazer, mas na realidade é raro encontrarmos empresas no Brasil com essa orientação e, as poucas que o fazem, tem em mãos uma enorme vantagem competitiva sobre as demais. A correta segmentação e

classificação dos clientes são os primeiros passos para implantação da estratégia *Key Account Management* que auxilia gestores do mundo todo a criar e desenvolver alianças estratégicas com os clientes certos, não raro essa tarefa de segmentar e classificar clientes é marginalizada na empresa ou decidida apenas com base no potencial de faturamento do cliente, o que caracteriza um erro tão comum quanto grave. O processo de segmentação e classificação de clientes está fora do escopo desse ensaio, todavia algumas literaturas podem ajudar nesses passos iniciais e trazer à luz do conhecimento as ferramentas utilizadas por empresas norte americanas para a correta seleção e classificação de clientes, sempre baseadas nos KPI's que forem mais relevantes para cada empresa.

Uma vez que os clientes chaves foram definidos e classificados, o passo seguinte é entendê-los em profundidade, conhecer sua estrutura de decisão, estrutura operacional, estratégias, táticas, clientes, concorrência e tudo o que estiver envolvido no seu ambiente de atuação, quanto mais profundo for esse entendimento, mais facilitada e assertiva será a tomada de decisão sobre as estratégias para o desenvolvimento do mesmo.

Um fornecedor que já passou pelos estágios iniciais da estratégia *Key Account Management*, ou seja, que segmentou seus principais clientes, já mapeou as diferenças entre eles e os conhece a todos em profundidade, sabe que não pode tratar todos da mesma forma, em hipótese alguma o fornecedor pode criar um planejamento comercial genérico que não contemple as estratégias de cada um desses clientes, as diferenças entre eles e as maneiras pelas quais o relacionamento com eles será construído. Ao longo desse ensaio serão apresentadas de maneira simples e prática, as ferramentas necessárias para a elaboração e execução de planos estratégicos por cliente, que considerem os interesses que norteiam a estratégia de cada um deles, sem perder de vista as métricas mais importantes para cada fornecedor. Para a execução bem sucedida de um planejamento orientado para o desenvolvimento do cliente, faz-se necessário entender os requisitos para o desenvolvimento de uma cultura negociadora no fornecedor e esclarecimento dos papéis e da importância de todas as pessoas envolvidas nas mais diversas áreas do negócio, desde o gerente financeiro que acredita não ter responsabilidade nas reações comerciais até o Key Account Manager que tem um papel central na estratégia como agente transformador da mudança cultural ao engajar as diversas áreas da empresa para atender adequadamente esses clientes em todos os níveis, buscando a correta sintonia e alinhamento entre as áreas para garantir uma postura única frente ao cliente para garantir a correta execução da estratégia.

2. Guia para a execução da estratégia

Áreas de negócios que exigem maior rigor técnico e menor variabilidade em seus processos frequentemente valem-se de guias de boas práticas e roteiros que garantam a correta e padronizada execução de suas atividades, pratica essa que é raramente observada em áreas mais dinâmicas como Marketing e Vendas, onde os profissionais trabalham com uma rotina menos linear e muito pautada pela demanda dos clientes internos e externos. Na área de vendas, onde à primeira vista, o uso de metodologias de gestão e guias de boas práticas parecem não ser tão necessários dada a natureza da atividade, utilizá-los pode significar a diferença entre o fracasso e o sucesso na gestão do relacionamento com um cliente ou até mesmo na estratégia comercial como um todo.

Cada vez mais o desempenho comercial das empresas precisa ser medido por diversos indicadores diários e mensais que permitam analisar se a estratégia previamente planejada está se desenvolvendo ou não da maneira esperada, em *Key Account Management* esses controles precisam ter um nível de acurácia ainda maior, pois a estratégia pressupõe a análise e controle de diversos indicadores por cliente.

Significativas vantagens competitivas podem ser obtidas a partir da utilização de um guia de boas práticas que norteie a correta implantação dessa estratégia e consiga deixar transparente para todos os envolvidos o retorno esperado e os indicadores que serão considerados para medir a eficácia da estratégia ao longo do tempo. A análise dos indicadores chaves e a rápida percepção de desvios na estratégia permitem aos gestores tomarem decisões muito mais assertivas e com maior potencial corretivo que garantam a continuidade e sucesso do planejamento previamente definido.

2.1 Planejamento estratégico por cliente

Todo bom planejamento por cliente começa com o profundo entendimento de cada um dos que foram previamente definidos como clientes estratégicos, considerando suas estratégias, necessidades, interesses explícitos e a descoberta de seus interesses implícitos. Não se pode começar a realizar um planejamento por cliente que seja aderente com a estratégia do fornecedor e, principalmente, do cliente sem seguir os passos abaixo que antecedem a elaboração do planejamento.

- a) Conhecer a estrutura organizacional do cliente
- b) Conhecer o planejamento estratégico do cliente
- c) Conhecer o planejamento tático do cliente
- d) Conhecer os processos operacionais do cliente
- e) Analisar o portfólio de produtos e serviços do cliente
- f) Analisar o mercado de atuação do cliente
- g) Conhecer a proposta de valor do cliente
- h) Mapear os interesses explícitos e implícitos

Com essa análise do cliente em mãos, é preciso realizar uma autoanálise para descobrir pontos de intersecção entre a estratégia do fornecedor e a estratégia do cliente, ou seja, descobrir oportunidades e interesses comuns que ajudem o cliente e o fornecedor a terem êxito em suas estratégias com base na construção de alianças de valor. Faz-se necessário a quebra de um paradigma muito comum que está por trás de diversos planejamentos fracassados e de relações malsucedidas: o paradigma do objetivo do planejamento por cliente. Seguindo a estratégia *Key Account Management*, os planos por cliente precisam obrigatoriamente ser orientados para o desenvolvimento do cliente e não do fornecedor, que precisam ser esforçar para se colocar no lugar do seu cliente, conhecer os clientes dele e ajuda-lo a vender mais e crescer. Na medida em que o cliente crescer e o relacionamento com o fornecedor se estreitar, o fornecedor por consequência também crescerá e poderá atingir seus objetivos.

Outro paradigma que precisa ser quebrado logo no início do planejamento se refere ao prazo de retorno, é preciso que todas as áreas envolvidas tenham consciência que o objetivo é que o cliente tenha retorno primeiro, depois o fornecedor, pois dada a expectativa de retorno criada em torno do relacionamento com uma conta chave e a pressão por resultados de curto prazo tende a ser grande, por essa razão o planejamento por cliente precisa ser consistente, aderente com a realidade do fornecedor, do cliente e do mercado para que sua execução seja iniciada com total apoio e ciência da alta direção, de forma que haja um claro alinhamento dos retornos esperados e, principalmente, dos prazos para obtenção destes.

Aconselha-se a utilização de um *software* de CRM (*customer relationship management*) para a elaboração e controle do planejamento por cliente a fim de garantir a consistência e atualização de todas as informações estratégicas relativas à gestão o relacionamento com o cliente por todas as áreas envolvidas na relação. Com o uso de um CRM adequado, os fornecedores podem manter os dados cadastrais, contratos, histórico de contatos e documentos importantes sempre atualizados e disponíveis online para a consulta de todos os envolvidos, além disso, é possível acompanhar as métricas estabelecidas como chave para esse cliente, registrar os contatos mais importantes, medir os intervalos entre os contatos e acompanhar a atuação das pessoas envolvidas.

Caso não haja a disponibilidade de uso de um CRM e, embora a gestão se torne mais complexa e trabalhosa, também é possível criar e controlar o andamento do planejamento em uma planilha, desde que se consiga refletir nesse planejamento a realidade atual do cliente, garantir o acesso e a colaboração de todos para que o conteúdo seja sempre atualizado. Em um planejamento com esse, faz-se necessário à compilação e preenchimento mínimo dos dados abaixo.

- a) Setores
- b) Produtos & Serviços
- c) Resumo do Desempenho
- d) Comparativo entre clientes
- e) Acompanhamento de ganhos e perdas
- f) Previsão de vendas

- g) Estratégia por cliente
- h) Processo de decisão do cliente
- i) Mapa de decisão
- j) Contatos e papéis
- k) Histórico de contatos e relacionamento
- l) Estratégia de compra do cliente
- m) Monitoria de KPI's
- n) Monitoria dos concorrentes
- o) Participação estimada dos fornecedores do cliente
- p) SWOT do fornecedor em relação ao cliente
- q) Histórico de NPS (*net promoter score*)
- r) Cenários de mercado que podem influenciar na relação
- s) Cronograma de melhorias
- t) Análise de oportunidades

Após a cuidadosa elaboração do planejamento por cliente concebido com esse nível de detalhe, com o consentimento do cliente e com o comprometimento da empresa em seguir o direcionamento estratégico nele contido, o *Key Account Manager* poderá se sentir seguro para tomar decisões que garantam a preservação dos interesses do fornecedor e o desenvolvimento saudável da relação com o cliente, mais do que isso, ele poderá com base em dados e em análises sustentar suas posições diante do corpo diretivo e das demais áreas da empresa para que o planejamento seja sustentado e transcorra dentro do que foi inicial previsto e acordado com todas as partes.

2.2 O papel das áreas envolvidas

Se tratando do relacionamento com clientes estratégicos, negociações bem-sucedidas ou malsucedidas não podem ser atribuídas a uma única pessoa ou ao departamento vendas, o sucesso das alianças estratégicas está intimamente ligado a postura negociadora com a qual a empresa se relaciona com o mercado e seus clientes. O momento econômico atual e a alta competitividade entre as empresas exigem que os líderes das diversas áreas de negócio da empresa criem uma coalisão positiva que onde o cliente seja o centro dos esforços e que a cooperação e o alinhamento de todas as áreas sejam pré-requisito para a execução das atividades diárias do relacionamento com o cliente.

No dia a dia das empresas surgem diversos exemplos que ilustram muito bem como a falta de alinhamento interno e o eventual desdém que as áreas de suporte podem ter pelo cliente externo atrapalham as negociações que as organizações fazem com seus clientes. Cite-se o exemplo de uma grande fabricante de móveis da região sul do país, onde a área de vendas tem um time de *hunting* muito experiente que consegue abrir novos clientes em diversas regiões do Brasil todas as semanas, mas que tem imensa dificuldade em efetivar as vendas por diversos motivos, dentre eles os contratos serem reprovados pela área jurídica, crédito reprovado pela área financeira ou área de operações que não consegue atender todas as regiões do país nos prazos negociados pelo comercial.

A área de vendas precisa ser o catalizador de toda e qualquer mudança organizacional que caminhe no sentido de melhor atender as expectativas e necessidades dos clientes estratégicos. O *Key Account Manager* precisa ser um hábil negociador capaz de mapear os interesses e necessidades dos clientes, bem como os interesses e as limitações internas relativas ao relacionamento com os clientes. Ora, se de um lado temos clientes com limitações e interesses únicos, no outro temos as áreas de negócio da organização, com regras, metas e interesses próprios que precisam ser ouvidos e considerados antes de uma negociação com os clientes externos, de forma que o contrato apresentado na negociação com o cliente já tenha a chancela inicial do jurídico, que o crédito que irá ser proposto já tenha sido aprovado e que o prazo de entrega já tenha sido acordado com o time de operações. Quando o *Key Account Manager* toma a frente não somente da negociação

com os clientes externos, mas também com as áreas internas de negócio é possível alinhar prazos, recursos e as expectativas de todos envolvidos com intuito de manter o bom relacionamento com todas as áreas do negócio e conduzir a empresa para cada vez mais ter uma postura negociadora frente ao mercado e seus clientes, o que além de garantir que os pontos negociados com os clientes possam ser cumpridos, mantém a reputação e credibilidade frente a eles.

2.3 Estrutura para servir

Áreas de negócios mais administrativas que outrora apenas realizavam o atendimento de clientes internos e que não precisavam ter um ponto de contato com o cliente externo, nos dias atuais precisam contar com profissionais polivalentes que combinem competências técnicas com fortes traços relacionais para que em todas as interações que o cliente tiver com o fornecedor ele perceba que ela está sendo atendida com excelência e de maneira uniforme por todas as áreas no fornecedor. Quando um cliente procura o fornecedor pedindo ajuda para resolver um problema é como se, de maneira instantânea, abrisse um oceano de oportunidades para o fornecedor que possa fazer desse contato um momento inesquecível e ganhar a confiança do cliente, o que raramente acontece devido ao pouco interesse ou preparo das áreas de suporte em atender o cliente.

Na prática, quando um cliente liga para reclamar ou pedir ajuda para resolver um problema, a primeira reação do profissional que atende é tentar direcionar o atendimento para outra área e se livrar da responsabilidade, postura essa que por vezes decepciona o cliente que é transferido diversas vezes entre as áreas da empresa para conseguir ser atendido da maneira que precisa.

Alguns líderes sêniores de empresas negociadoras já entenderam que saber negociar é uma vantagem estratégica independente da área de negócio em que ele atue e são capazes de treinar e orientar seus times para terem uma postura negociadora em qualquer situação. Esses profissionais se valem da chamada abordagem de ganhos mútuos (AGM) em qualquer situação, mesmo naquelas onde a outra parte tem uma postura intransigente, partindo do princípio que os interlocutores de uma negociação sempre buscam atingir diversos objetivos, mesmo quando declaram que buscam apenas um.

Segundo Lawrence Susskind e Hallam Movius (2010) para a criação de uma empresa negociadora que seja direcionada para ouvir e servir seus clientes, os líderes das organizações precisam ir além da preparação de seus próprios times, eles precisam criar um ambiente de aprendizado onde possam promover essa cultura, disseminar a AGM entre as áreas, avaliar todas as negociações, aprender com elas, oferecer diagnósticos e recomendações acerca das negociações em um modelo contínuo de desenvolvimento, mais do que isso, para criar uma cultura negociadora também é preciso encontrar patrocinadores e defensores desse modelo, e é nesse momento que a figura do *Key Account Manager* torna-se ainda não importante, haja vista que ele é parte mais

interessada em fazer a empresa evoluir e atender melhor às necessidades e expectativas dos clientes estratégicos.

Tratando-se da execução da estratégia *Key Account Management* essa postura se faz ainda mais necessária, dado que a maior parte dos clientes selecionados como estratégicos são grandes empresas cujas áreas de negócio são separadas e haverá necessidade de relacionar-se em várias áreas e em diversos níveis dentro da hierarquia de cada empresa. Considere o exemplo de um grande fabricante de notebooks que tem como cliente um grande varejista online, onde em um modelo de vendas comum o comprador interage com o vendedor diariamente em busca de comprar apenas itens de curva A com o melhor preço e as melhores condições ao passo que o vendedor busca aumentar o volume de vendas, ampliar o mix de produtos comercializados sem nunca precisar reduzir os preços e as condições comerciais. Essa relação transacional, baseada em negociações superficiais e distributivas, tende a se desgastar com o tempo e cedo ou tarde terminará com alguma desavença entre as partes, enquanto no modelo de *Key Account Management*, com um planejamento bem elaborado onde as empresas buscariam adotar uma postura de AGM, poderíamos ter os seguintes cenários ocorrendo de maneira simultânea:

- a) Diretores de logística negociando uma operação de *Cross-Docking* que desonerasse os estoques do varejista e lhe proporcionasse melhor vantagem competitiva.
- b) Diretores de marketing trabalhando em uma campanha de divulgação conjunta, com custos rateados e exposição para ambos.
- c) Diretores financeiros negociando novas condições de pagamento, mais aderentes as condições de cada empresa.
- d) Diretores comerciais negociando ações de incentivo para os times de tele atendimento.
- e) Diretores de RH negociando a troca mútua de benefícios entre as empresas.
- f) Gerentes de fiscais estudando juntos formatos de vendas isente as empresas de alguns impostos.
- g) Área de infraestrutura do varejista negociando a compra de notebooks para os funcionários com a área de vendas corporativas do fabricante.

Em uma relação de confiança como essa exposta acima, onde diversas áreas do fornecedor e cliente negociam oportunidades de ganhos mútuos, o vendedor e o comprador tem a possibilidade de desenvolver uma relação estável e duradoura e sentirem-se mais à vontade para inventar e discutir novas opções de negócios que beneficiem ambas as empresas ao invés de dia após dia ficarem apenas na conversa de preço versus volume.

2.4 O papel do *Key Account Manager*

Em meio a tantas complexidades e pressões internas por resultados de curto prazo, somadas as exigências dos clientes e as oscilações do mercado o *Key Account Manager* tem o papel fundamental de conduzir organização durante a execução do planejamento do cliente, garantindo a atualização e revisão do plano com a relativa frequência, bem como estimular o engajamento de todas as áreas envolvidas para o cliente seja sempre bem atendido e tenha suas expectativas superadas. É papel deste profissional criar um ambiente de aprendizado e troca de experiências onde seja possível treinar e desenvolver não somente um time comercial com fortes habilidades relacionais, com conhecimento de mercado e facilidade em gerir métricas complexas com atenção, mas também todas as pessoas da organização para que a AGM seja incorporada a cultura da empresa. Frente ao seu time, o *Key Account Manager* precisa dar exemplos de ética, gentileza e preocupação genuína com os clientes, demonstrando sempre estar aberto ao diálogo e construção de negociações integrativas baseadas em princípios.

Relações maduras entre grandes empresas podem ter diversos interlocutores negociando pontos distintos de maneira simultânea, que é altamente aconselhável por proporcionar ao cliente um atendimento pleno em diversos níveis e pela possibilidade de surgirem novos negócios da interação de todas essas áreas. Em relações menos maduras, as empresas deixam que apenas um negociador seja responsável por todo contato com a outra empresa e vice-versa. Nesse cenário, é preciso considerar diversas configurações de *black table*, ou seja, pessoas fora da mesa de negociação para o qual o negociador deve prestar contas. Existem diversas configurações de *black tables*, algumas mais simples onde o negociador responde para poucas partes interessadas e outras mais complexas com muitas partes interessadas e com processos de decisão pouco definidos, neste segundo caso as negociações entre fornecedor e clientes tendem a ser mais lentas e muitas vezes acabam travando sem nem que os negociadores consigam identificar os reais motivos, por essas razões, no modelo de *Key Account Management* é preciso romper a barreira do interlocutor único e estimular o desenvolvimento de múltiplas relações entre as empresas. Cite-se o exemplo de um distribuidor que fornecia livros e materiais de escritório para um grande varejista online, este distribuidor costumava vender apenas itens de curva A e B para o varejista que por sua vez alegava para seu interlocutor comercial que não tinha orçamento para comprar produtos de cauda longa. Durante muitos anos a relação se

manteve dessa forma, com o distribuidor mantendo altos níveis de estoque em itens de cauda longa sem ter onde vender e o varejista sem conseguir crescer e expandir seu mix de produtos, até que em uma reunião operacional entre os gerentes de logística das duas empresas agendada para alinhamento de rotina das entregas, o gerente do varejista deixou escapar que o motivo do varejista não comprar mais produtos do distribuidor residia no alto custo que poderia surgir caso esses itens se tornassem estoque crítico e também pela baixa disponibilidade de espaço no centro de distribuição. Nesse momento, o gerente de logística do distribuidor que era um profissional com conhecimento em vendas e uma mentalidade voltada para AGM propôs uma nova reunião envolvendo os gestores comerciais e de TI para o desenvolvimento de um sistema para entregas no modelo *Cross-Docking*, onde o pedido de venda para o distribuidor só seria feito depois que fosse vendido. Dessa forma, o varejista conseguiu alavancar suas vendas através do aumento do portfólio de produtos disponíveis no site e o distribuidor por sua vez passou a ter a chance de vender seu estoque crítico tendo significativo aumento de receita.

Cabe ao *Key Account Manager* estimular e dar liberdade para as áreas interagirem e criarem ideias inovadoras, mas sempre se colocar para ambas as partes como o principal elo de ligação entre as duas empresas, garantindo assim a participação dele de toda e qualquer decisão estratégica envolva seu cliente. O *Key Account Manager* é o grande representante do cliente dentro da organização, é papel dele entender, filtrar e direcionar as demandas dos clientes, desde as mais simples como também as mais complexas exigências de melhorias que possam surgir, sem nunca deixar de seguir o planejamento inicial e a estratégia da organização, é ele quem vai dizer se a demanda do cliente faz ou não sentido e se pode ou não ser levada a frente. Muitas vezes a demanda de um grande cliente pode exigir muito do fornecedor, em especial dos menores, em termos de desenvolvimento tecnológico e investimentos, mas por vezes o desenvolvimento feito para um cliente pode beneficiar a relação com outras empresas e tornar o fornecedor apto a atender outros clientes grandes.

Nos estágios iniciais de um relacionamento comercial com um grande cliente, a última linha do demonstrativo de resultados pode ficar longe da ideal se considerarmos apenas a fotografia do número de maneira isolada, contudo se considerarmos esse esforço financeiro inicial como um investimento de longo prazo, a relação pode ser vantajosa. Saber avaliar esses cenários e decidir quanto e em quais clientes o esforço financeiro vale a pena é papel do *Key Account Manager* que precisa conhecer a fundo a estrutura de

custos da organização para conseguir acompanhar com precisão a evolução dos indicadores de performance.

2.5 Implantação e controle dos planos anuais

Tirar o planejamento da planilha e trazê-lo para a realidade diária da empresa sem perder de vista o objetivo inicial e manter a consistência das ações frente aos mais variados problemas é o grande desafio do Key Account Manager. O bom relacionamento com o cliente é o ponto de partida e a também a linha de chegada de qualquer plano anual de desenvolvimento de clientes. É preciso deixar claro para todos os envolvidos que o plano anual visa entregar primeiro resultados para o cliente e depois para o fornecedor. Se ao final do primeiro ano o cliente estiver no mesmo nível ou pior do que estava no início da execução do planejamento tem-se um forte indicio de que o plano está prestes a fracassar, pois a essência da estratégia Key Account Management está em como e no quanto é possível ajudar um cliente a se desenvolver, para que ele venda mais e melhor e, por consequência do aumento das vendas e do valioso relacionamento estabelecido, ele compre mais e melhor do fornecedor.

O correto e frequente acompanhamento dos KPI's definidos no início do planejamento servirá de bússola para apontar se a organização está ou não no caminho certo, esses indicadores precisam se manter estáveis e controlados, grandes oscilações para cima ou para baixo podem denotar problemas e demandar ajustes urgentes no planejamento inicial, dentre os principais indicadores que precisam ser acompanhados de perto podemos destacar:

- a) Margem - Se em dado momento começar a “sobrar” margem, pode-se concluir que o fornecedor não está fazendo o melhor preço que poderia e com isso está diminuindo a competitividade do cliente e impedindo que ele aumente suas vendas e ganhe mercado, por outro lado, se estiver faltando margem dentro daquilo que foi orçado, pode ser um sinal de que o cliente está cruzando a linha do aceitável e que será preciso fazer novos alinhamentos estratégicos com ele.
- b) Volume de vendas – Passados um ou dois trimestres e o fornecedor notar que o volume de vendas está muito abaixo da orçado, é preciso refazer a projeção de vendas junto com o cliente, pois isso pode demonstrar que o mercado dele recuou ou que ele está passando por um momento complicado e talvez precise de ajuda pra voltar a crescer, por outro lado, se o volume de vendas observado superar em

muito as expectativas a matriz de custos do fornecedor também pode mudar devido ao ganho de escala e provavelmente surja uma oportunidade para o fornecedor rever sua tabela de preços e proporcionar ainda mais competitividade para seu cliente.

- c) Mix de produtos – Se o mix de produtos adquiridos pelo cliente ao longo dos primeiros meses for menor do que o previsto no planejamento inicial corre-se o risco de o cliente estar com as vendas muito concentrada e dependente de poucos produtos, o que caracteriza uma operação de risco e de fácil substituição pelos concorrentes, sem mencionar que o fornecedor terá um grande prejuízo com os estoques adquiridos de outros produtos que não estão girando em função do cliente não conseguir absorver esses itens, neste caso também cabe um novo alinhamento estratégico para definição de táticas para venda de sortimento complementar.
- d) ROI – Se o fornecedor tiver feito um grande investimento inicial para conseguir atender o cliente, é muito importante o realizar o acompanhamento mensal e a evolução do ROI para que gradativamente esse investimento se pague, caso o ROI evolua de maneira mais lenta ou mais rápida do que o esperada o *Key Account Manager* deve atuar para manter o indicador estável e dentro do planejado.

3 Competências do *Key Account Manager* como negociador

Uma vez conhecida a importância e o papel do *Key Account Manager* dentro organização para garantir a mobilização das demais áreas de negócio e fora dela no estabelecimento e manutenção das alianças estratégicas, faz-se necessário uma análise mais profunda sobre as competências que um profissional de vendas precisa ter e constantemente desenvolver enquanto negociador para ser alçado ao status de *Key Account Manager* e conseguir construir de maneira consistente os relacionamentos com os clientes estratégicos para entregar os resultados previamente acordados com a alta gestão.

Podemos dividir as competências necessárias que um *Key Account Manager* precisa desenvolver como negociador em duas vertentes, a primeira diz respeito as competências técnicas e a segunda as competências relacionais.

3.1 Competências técnicas

Por competências técnicas, entende-se o conjunto de ferramentas e metodologias as quais o *Key Account Manager* tem a sua disposição para realizar suas atividades com excelência, em especial no que tange a essência das negociações, onde objetiva-se a obtenção de acordos de longo prazo pautados em uma abordagem de ganhos mútuos.

- a) Planejamento – Capacidade de correlacionar estratégias e limitações internas com variáveis externas do mercado e do cliente para a construção de possíveis desdobramentos da negociação baseados em diferentes cenários em configurações de acordos. O *Key Account Manager* precisa ser capaz de estruturar e definir a sua melhor alternativa em caso de não acordo (MACNA) antes de qualquer negociação. Segundo Eugenio do Carvalho (2014), ao conseguir, antes da negociação, identificar outra fonte para satisfazer sua necessidade, o negociador inicia o processo de negociação em uma posição mais alta de poder.
- b) Criatividade – Alianças estratégicas muitas vezes são construídas com base em negociações complexas que envolvem diversas variáveis interdependentes ou não e, em diversas situações, o *Key Account Manager* precisará ter muita criatividade

para inventar novas alternativas de resolução para as negociações, em outras palavras, ele precisará enxergar oportunidades não exploradas e trazê-las para a mesa de negociação com clareza e objetividade.

- c) Habilidade de comunicação – Enquanto negociador, o *Key Account Manager* precisa desenvolver uma grande habilidade de comunicação para garantir que suas mensagens sejam transmitidas com assertividade para interlocutores internos e para os clientes. Por habilidade de comunicação entende-se uma apurada oratória e a capacidade de construir argumentações consistentes.

3.2 Competências relacionais

Por competências relacionais, entende-se o conjunto de traços comportamentais e posturas as quais o *Key Account Manager* precisa se valer quando se relaciona com as pessoas em sua organização ou com o cliente chave conseguir a empatia e a colaboração de todos com seu propósito, de forma a remover barreiras ao desenvolvimento do cliente e garantir o cumprimento dos acordos previamente negociados e a compreensão e entendimento entre as partes em qualquer nova negociação que se faça necessária.

- a) Empatia - A capacidade de ouvir com empatia e verdadeiramente se colocar no lugar dos diversos interlocutores com o intuito de conseguir entender suas necessidades e interesses é a base para que o *Key Account Manager* possa conciliar interesses e construir negociações sustentáveis e de longo prazo.
- b) Inteligência emocional – O desenvolvimento de alianças estratégicas pressupõe a participação do *Key Account Manager* em diversas negociações complexas não somente com os clientes chaves, mas também com as áreas de suporte e com a alta direção. Em todas essas situações o *Key Account Manager* precisa manter uma postura firme e equilibrada mesmo diante de negociadores duros e de provocações pessoais.
- c) Bom relacionamento interpessoal - O *Key Account Manager* precisará interagir com diversas áreas de negócio para garantir o correto atendimento dos clientes

chaves e por vezes terá que fazer cobranças firmes para conseguir obter os resultados esperados e, ao fazer isso, pode se indispor com *stakeholders* importantes caso não tenha bom relacionamento com eles e com isso prejudicar o andamento de diversas atividades.

- d) Apresentação pessoal – O *Key Account Manager* é o grande representante do fornecedor frente ao cliente chave e por essa razão precisa sempre zelar para manter uma apresentação pessoal adequada e elegante.

4 Conclusões

O que difere as empresas negociadoras de empresas comuns, não é o quanto cada uma delas vendeu no mês passado ou quanto elas são ávidas por fazer bons negócios, mas sim o quanto cada uma delas está disposta a assumir compromissos de longo prazo com seus clientes, criar uma cultura de negociação com base em critérios objetivos e estimular o aprendizado e desenvolvimento de seus times internos para que todos trabalhem pensando na abordagem de ganhos mútuos em tudo que fizerem. Não se trata de uma mudança radical que ocorre do dia para noite, tornar uma empresa comum em uma empresa negociadora, disposta a sacrificar ganhos de curto prazo por uma perspectiva de ganhos futuros e duradouros embasados na estratégia *Key Account Management* leva tempo e requer grande comprometimento de todos os envolvidos.

As empresas que não estiverem dispostas a quebrar velhos paradigmas e não quiserem trocar abordagens distributivas por abordagens integrativas, visões transacionais por visões relacionais, posições por interesses, certamente ficarão pelo caminho e abrirão espaço para novas empresas seduzirem seus clientes atuais e ganharem mercado.

Embora muitas empresas tenham em seus quadros uma estrutura para atender *Key Accounts*, raramente podemos observar a aplicação correta da estratégia e menos ainda o preciso controle dos indicadores-chaves de performance por cliente. Uma empresa que não consegue planejar e mensurar o desenvolvimento de seus clientes de maneira organizada e constante está perdendo uma grande oportunidade de desenvolver alianças estratégicas de longo prazo que as beneficiaria muito nos anos vindouros.

Por ter a consciência de que a estratégia é extensa e por vezes complicada, proponho esse guia rápido para a correta aplicação da estratégia de *Key Account Management*, objetivando que seu uso seja fator determinante não somente para o equilíbrio de poder entre cliente e fornecedor, mas também para funcionar como um motor forte e confiável na busca das empresas por consolidação e longevidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SUSSKIND, Lawrence, MOVIUS, Hallan. **A empresa negociadora**. 1ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

CARVALHAO, Eugenio do. **Negociação e administração de conflitos**. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2014.

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

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

BREUER CONSULTING. **How Key Account Management Can Truly Help Your Firm**. Disponível em

<http://www.breuerconsulting.com/articles/Key%20Account%20Management.pdf>

Acesso em 21 nov. 2013

DAVID MAISTER. **Key Account Management**. Disponível em

<http://davidmaister.com/articles/key-account-management/> Acesso em 21 nov. 2013

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

EMERALD. **Key account management: the inside selling job**. Disponível em

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17036103> Acesso em 21 nov.

2013

FISHER, Roger, URY, William. **Getting to yes**. Negotiating agreement without giving in. 2ª Edição. New York. 1992.

GLOBAL SALES SCIENCE INTITUTE. **What's next in key account management research**. Disponível em

<http://globalsalesscienceinstitute.org/wp-content/uploads/2012/10/Guesalaga-Rodrigo-Johnston-Wesley.pdf> Acesso em 21 nov.

2013

HBR. **How to Succeed at Key Account Management**. Disponível em

<http://blogs.hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account/> Acesso em 21 nov.

2013

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

PARFREY MURPHY. **7 Actions for Key Account Management**. Disponível em <http://parfreymurphy.ie/free-resources/articles-of-information/business-improvement/7-actions-for-key-account-management/> Acesso em 21 nov. 2013

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

RACKHAM, Neil. **Alcançando excelência em vendas: SPIN Selling**. Construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes. 1ª Edição. São Paulo. M. Books. 2009.

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

SALES EFFECTIVENESS. **Top 12 Principles of Account Management**. Disponível em <http://www.saleseffectiveness.com/resources/articles-and-research/63-top-12-principles-of-account-management> Acesso em 21 nov. 2013

SALES MANAGEMENT INSIGHT. **Key Account Manager**. Disponível em <http://www.sales-management-insight.com/key-account-manager.html> Acesso em 21 nov. 2013

SILVA, Fabio Gomes da. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2ª Edição. São Paulo. Cengage. 2011.

SLIDE SHARE. **Key account management – Deep Insight**. Disponível em http://www.slideshare.net/Kazim11/key-account-mgt-kazim-ma-foi?from_search=2# Acesso em 21 nov. 2013

SLIDE SHARE. **Key Account Selling**. Disponível em http://www.slideshare.net/nightfall302/key-account?from_search=4#btnNext Acesso em 21 nov. 2013

SLIDE SHARE. **Key account management – How to develop strategy**. Disponível em http://www.slideshare.net/kesavkoundinya/kam-strategy?from_search=11 Acesso em 21 nov. 2013

VIRTUAL MISS FRIDAY. **How Important is Key Account Management?** Disponível em <http://www.vmfltd.com/FAQRetrieve.aspx?ID=38173> Acesso em 21 nov. 2013

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