



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

KEY ACCOUNT MANAGEMENT E A ARTICULAÇÃO DE
RECURSOS: CASOS DE ESTUDO

PATRÍCIA AIRES ESTEVES

ISEG, OUTUBRO DE 2022

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

KEY ACCOUNT MANAGEMENT E A ARTICULAÇÃO DE
RECURSOS: CASOS DE ESTUDO

PATRÍCIA AIRES ESTEVES

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ NOVAIS SANTOS

ISEG, OUTUBRO DE 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de dar um agradecimento especial ao Professor Doutor José Novais Santos pela disponibilidade e motivação dada desde o início da elaboração deste trabalho. A sua ajuda foi fundamental.

Agradeço, também, à minha família, companheiro e amigos por todo o amor, carinho e motivação que me deram. Por estarem sempre a meu lado, nos bons e nos maus momentos. O vosso apoio foi essencial e, sem vocês, a vida, certamente, não teria o mesmo brilho.

Gostaria também de agradecer a todos os que se disponibilizaram a falar comigo. Um muito obrigado por me dedicarem o vosso tempo. Contribuíram fortemente para o conteúdo desta tese final de mestrado e, sem vocês, não haveria trabalho.

Por fim, mas não menos importante, um grande obrigado a mim mesma por ter ultrapassado mais uma etapa trabalhosa da vida. Todo o esforço e dedicação serão, certamente, compensados.

Resumo

Os relacionamentos empresariais têm ganho cada vez mais importância nos mercados *business-to-business* (B2B). Uma abordagem frequentemente utilizada pelas empresas para gerir o relacionamento com os seus clientes chave é o *Key Account Management*. Esta é uma atividade que é usada em diferentes indústrias e, por este motivo, tem sido cada vez mais estudada na literatura. A literatura tem reconhecido bastantes benefícios e fatores de sucesso na gestão dos relacionamentos com os clientes.

Posto isto, este estudo incide sobre *Key Account Management* como sendo uma abordagem que envolve a articulação de recursos e capacidades, bem como de diversas áreas funcionais dentro, ou até mesmo fora, de uma empresa. Com esta perspetiva de base, este estudo pretende explorar em que medida é que a mobilização de recursos pode impactar os relacionamentos com as *Key Accounts*.

Foram conduzidos dois estudos de caso no setor farmacêutico para explorar o impacto da gestão de recursos na criação de valor nos relacionamentos com *Key Accounts*. O estudo permite evidenciar a importância que a gestão de recursos tem no *Key Account Management*, bem como o impacto que os próprios relacionamentos têm na coordenação destes mesmos recursos e capacidades associadas. Neste contexto, verificou-se ainda que existem diversos fatores que afetam a gestão dos recursos e, conseqüentemente, os relacionamentos.

Palavras-Chave: *Key Account Management*, gestão de relacionamentos, valor de cliente, gestão de recursos, histórico de relacionamento, espírito de equipa

Abstract

Business relationships have become increasingly important in business-to-business (B2B) markets. One approach often used by companies to manage the relationship with their key customers is Key Account Management. This is an activity that is used in different industries and, for this reason, has been increasingly studied in literature. The literature has recognized many benefits and success factors in managing customer relationships.

That said, this study focuses on Key Account Management as an approach that involves the articulation of resources and capabilities as well as various functional areas within, or even outside, a company. With this basic perspective, this study aims to explore to what extent resource mobilization can impact Key Account relationships.

Two case studies were conducted in the pharmaceutical industry to explore the impact of resource management on value creation in relationships with Key Accounts. The study provides evidence of the importance that resource management has in Key Account Management, as well as the impact that the relationships themselves have on the coordination of these same resources and associated capabilities. In this context, it was also found that there are several factors that affect the management of resources and, consequently, relationships.

Keywords: *Key Account Management*, relationship management, customer value, resource management, relationship history, team spirit

Índice

Agradecimentos	1
Resumo	2
Abstract.....	3
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. O valor e a Importância dos Relacionamentos B2B	2
2.2. A Gestão dos Relacionamentos	4
2.3. <i>Key Account Management</i> (KAM)	5
2.4. A Gestão de Recursos e o seu Impacto no KAM	8
2.5. Síntese e Propósito do Estudo.....	9
3. Metodologia e Estudo de Caso	11
4. Estudo de Caso	13
4.1. Caso A: Biocodex – Grupo A.....	15
4.1.1. O Grupo A	15
4.1.2. Contexto do Relacionamento.....	16
4.1.3. KAM e a Gestão de Recursos – Introdução de Packs Saforelle	17
4.1.4. KAM e a Gestão de Recursos – Campanha <i>Sell out</i> Saforelle	19
4.2. Caso B: Biocodex – Grupo B	21
4.2.1. O Grupo B.....	21
4.2.2 Contexto do Relacionamento.....	23
4.2.3. KAM e a Gestão de Recursos – Planos Anuais.....	24
5. Discussão dos Resultados.....	27
5.1. Valor do Cliente.....	27
5.2. Histórico do Relacionamento	28
5.3. Cultura de Grupo	29

5.4. Gestão de Recursos	30
6. Conclusões e Limitações	32
6.1. Principais Conclusões	32
6.2. Recomendações Práticas	35
6.3. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura.....	36
Referências	38
Anexos	41

Lista de Figuras

Figura 1. Rede de interações entre o KAM e os diversos atores internos e externos (Fonte: Ivens et al., 2016).....	6
---	---

Lista de abreviaturas

KAM	Key Account Management
KA	Key Account
B2B	Business-to-Business
SKU	Stock Keeping Unit

1. Introdução

Com a globalização do mercado e a consequente evolução verificada nas economias (Kurum, 2012), assistiu-se a uma crescente rivalidade e a uma gradual exigência dos cenários onde as empresas atuam. Perante esta conjuntura, a necessidade de criar valor acrescentado junto dos clientes nunca foi tão importante.

O *Key Account Management* é uma abordagem importante para a criação de valor, através da implementação de processos específicos orientados para os clientes mais importantes (Wengler, Ehret, & Saab, 2005). As perspetivas sobre a gestão das *Key Accounts* têm mudado substancialmente. A mutualidade é cada vez mais enfatizada nas relações comerciais. Uma venda torna-se agora uma abordagem de marketing com valor acrescentado (Wengler, Ehret, & Saab, 2005).

As teorias organizacionais salientam as parcerias e o KAM como umas das principais formas de crescimento e desenvolvimento das empresas no mercado. Existe uma relação direta entre o crescimento das organizações e o sucesso das suas parcerias. Contudo, o sucesso das parcerias está, entre muitos fatores, relacionado com a arte de utilizar adequadamente os recursos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (Oliveira, 2009). O desempenho, as competências e habilidades do capital humano tornam-se fundamentais (Santos, et al., 2020).

Posto isto, a presente pesquisa tem como objetivo explorar o impacto da gestão de recursos, no âmbito do *Key Account Management*, na criação de valor nos relacionamentos com *Key Accounts*. Millman & Wilson (1996) salientam a necessidade de se dar visibilidade e importância ao estudo da coordenação interna de processos que atravessam várias áreas funcionais dentro das empresas, bem como da gestão de recursos.

São apresentados dois casos de estudo centrados em relacionamentos do Grupo Biocodex, empresa líder em saúde e pioneira na área da gastroenterologia, com *Key Accounts*. Com origem em França, a Biocodex abriu a filial de Portugal em 2019 e, desde então, a aposta nas *Key Accounts* têm sido um elemento importante na estratégia da empresa.

Este trabalho está dividido em diversas secções, sendo que, primeiramente, irá ser efetuado um enquadramento teórico onde serão abordados conceitos e conteúdos relativos à temática em questão e em estudo neste trabalho. De seguida, na segunda parte, será

apresentada a questão de investigação a analisar e a estudar, bem como a metodologia utilizada, e o estudo de caso dividido em dois clientes *Key Accounts* distintos. No capítulo 4, será feita uma análise do caso de estudo, de acordo com a literatura abordada. Essa análise será repartida em três partes e, cada parte, representará um critério de avaliação face ao valor e ao seu impacto do relacionamento. Por fim, no capítulo 5 deste trabalho, serão apresentadas as principais conclusões, recomendações práticas e, ainda, algumas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. O valor e a Importância dos Relacionamentos B2B

O conceito de valor é fundamental para entender as decisões de compra e de marketing nos mercados de negócios (Eggert et al., 2019). O valor coletivo para as empresas estará relacionado com os objetivos organizacionais, como redução de custos e riscos, obtenção de melhorias de processos e inovação (Eggert et al., 2019).

Adam Smith, em 1776, reconheceu dois conceitos de valor fundamentalmente diferentes. Valor pode estar associado ao "*value in use*" ou, por outro lado, ao "*value in exchange*". O valor em troca, refletido nos preços de mercado, representa a conceituação objetiva do valor (ou seja, o poder de comprar outros bens). O valor de uso, por outro lado, contribui para o alcance do objetivo (ou seja, utilidade), significando assim uma conceituação subjetiva de valor (Eggert et al., 2019).

Esta perspectiva subjetiva de valor, onde "...as percepções impactam os comportamentos das partes e a forma como as relações comerciais se desenvolvem", portanto, também está subjacente aos mercados e relacionamentos empresariais (Eggert et al., 2019).

Posto isto, os relacionamentos empresariais têm vindo a tomar cada vez mais importância, não só em ambiente profissional, como na literatura. As empresas e os seus ambientes podem ser vistos e analisados de diferentes pontos de vista e podem representar diferentes tipos de vantagem. Uma perspectiva recorrente interpreta as empresas como redes distintas de negócios que estão interligadas por meio de relacionamentos (Ivens et al., 2016).

Um mercado de negócios complexo pode ser visto como uma rede onde os seus nós são unidades de negócios – empresas de manufatura e serviços - e os relacionamentos entre eles são os fios. Tanto os encadeamentos, quanto os nós, no contexto de negócios, têm seu próprio conteúdo específico. Ambos são “pesados” com recursos, conhecimento e compreensão de muitas formas diferentes (Håkansson & Ford, 2002).

Nos mercados empresariais, os clientes e fornecedores são empresas e seguem uma lógica semelhante para construir expectativas de valor com necessidades e objetivos e possuindo certos recursos e capacidades. Clientes e fornecedores, assim, desenvolvem expectativas sobre os benefícios e custos que envolvem uma troca entre si. O resultado é um conjunto de relações de troca que refletem o valor esperado para o cliente e o valor esperado para o fornecedor, respetivamente (Eggert et al., 2019).

Os relacionamentos são o constructo central da vantagem competitiva nos mercados *business-to-business* (B2B), em que o mercado realiza uma troca entre vários atores da rede que exigem gestão constante e contínua (Cartwright et al., 2021). As redes entre organizações são formadas quando vários atores organizacionais colaboram e se comprometem uns com os outros, compartilham capital e recursos cambiais (Batt, 2008).

As organizações tentam controlar os relacionamentos na sua rede para atingirem as suas metas e objetivos (Cartwright et al., 2021). Por este motivo, as organizações investem recursos consideráveis para desenvolver e manter relacionamentos confiáveis e comprometidos com os seus parceiros de negócios (por exemplo, clientes, fornecedores, subsidiárias, colaboradores do setor) (Cartwright et al., 2021).

Contudo, para controlar, até certo ponto, os relacionamentos é necessário que existam elos e que ambas as partes estejam dispostas a ceder. Para criar os alicerces de uma boa relação de negócios são necessárias algumas conceções base. Wilson (1995) identificou o compromisso e a confiança como os conceitos mais frequentemente integrados em modelos na literatura.

O Compromisso e a confiança foram, portanto, identificados como variáveis-chave não apenas nas relações fornecedor-cliente, mas também nas relações internas da empresa (Ivens et al., 2016). Em 1994, Morgan e Hunter definiram compromisso e confiança como:

Commitment as “an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it”.

(Morgan & Hunt, 1994, p.23)

Trust as “existing when one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity “.

(Morgan & Hunt, 1994, p.23)

Nas organizações, a confiança constitui um mecanismo integrador de criação e sustentação de sistemas sociais. Serve como a lubrificação que possibilita o funcionamento das organizações, pois potencializa a interação social entre os atores e fortalece seu contrato psicológico (Ivens et al., 2016).

A falta de confiança, pelo contrário, leva a resultados disfuncionais, como cinismo, baixa motivação, baixo comprometimento e falta de confiança na organização. A confiança social é um determinante significativo da troca/combinção de recursos. Como tal, promove altos níveis de desempenho da equipe em rotinas que podem constituir capacidades substantivas para uma empresa (Ivens et al., 2016).

A realização de metas é a força motivadora central que impulsiona o comportamento humano. Consequentemente, a percepção subjetiva do grau de alcance da meta alcançada por um item (ou seja, produto, serviço, relacionamento) está no centro de qualquer avaliação de valor (Eggert et al., 2019).

2.2. A Gestão dos Relacionamentos

Num mercado altamente competitivo, as empresas precisam de manter uma relação positiva com os seus clientes. A gestão da relação com o cliente é utilizada para definir o processo de criação e manutenção de uma relação com consumo empresarial. Diversos estudos mostram que a gestão do relacionamento com o cliente tem um efeito significativo na satisfação do cliente e ambas as variáveis têm uma relação positiva. O aumento do nível de satisfação permitirá que o cliente volte, o que irá aumentar o nível de vendas da empresa (Hassan et al., 2015). Consequentemente, isto irá aumentar o lucro organizacional. Os clientes são, portanto, a base de todos os negócios e, como tal, a gestão do seu relacionamento torna-se imperativo.

Os relacionamentos de uma empresa são os resultados da sua estratégia e das suas ações (Håkansson & Ford, 2002). Estas relações e as redes de negócio são, normalmente, classificadas em diferentes termos com base nos atores envolvidos, os recursos e as

atividades praticadas por ambas as partes (Ivens et al., 2016). Cada empresa tentará desenvolver a sua posição na rede em relação a outras empresas, influenciando o conhecimento e a compreensão dentro de outras empresas e a direção em que cada relacionamento se desenvolve. Essas ambições são uma importante força de desenvolvimento dentro da rede (Håkansson & Ford, 2002).

A satisfação do cliente é essencial para aumentar a competitividade das empresas e a realização dos objetivos dos clientes. Para a melhorar, é necessário identificar as necessidades dos clientes e expectativas e assegurar o seu cumprimento. O ponto de partida de um projeto de gestão da relação com o cliente é sempre a análise dos objetivos das empresas (missão, visão e estratégia) e a sua cultura (política e valores) (Chalmeta, 2006).

Contudo, a gestão dos clientes é sempre um processo complexo, uma vez que estes diferem sempre entre si. É uma capacidade estratégica. Envolve a seleção de oportunidades e a destinação de recursos escassos a essas oportunidades (McDonald & Rogers, 2019).

Por serem diferentes entre si, os clientes ganham, portanto, diferentes níveis de importância para uma empresa. Distinguem-se, assim, dois tipos distintos de clientes: as contas tradicionais e as *Key Accounts*. A principal diferença entre o KAM e a gestão de vendas clássica reside no importante papel de coordenação que os gestores da KA desempenham entre as redes internas e externas de relações (Ivens et al., 2016).

2.3. *Key Account Management* (KAM)

KAM é uma abordagem de gestão usada por empresas de diferentes tamanhos e que operam em diferentes indústrias para lidar com tipos específicos de relacionamento com clientes em mercados business-to-business. O KAM é usado para gerir clientes que têm importância estratégica particular para o desempenho de longo prazo da empresa fornecedora (Ivens et al., 2016). O KAM apoia a rentabilidade e a sustentabilidade financeira das empresas nos mercados B2B (Guesalaga et al., 2018).

Num estudo desenvolvido por Ivens (2016) conclui-se que as empresas têm a possibilidade de ocupar melhores posições de vantagem competitiva no mercado ao desenvolverem a capacidade de atuar no campo do KAM. Além de conseguirem

proporcionar um melhor acompanhamento dos clientes-chave, a criação de valor resultante do relacionamento é, significativamente, superior.

O KAM tornou-se, então, uma abordagem importante para a criação de valor, através da implementação de processos específicos orientados para os clientes mais importantes (Wengler et al., 2006). O Gestor das KA coordena uma rede complexa que consiste em relações comerciais internas e externas com atores individuais e organizacionais (Ivens et al., 2016).

Ambos os lados da KAM (*Key Account Management*), tanto a gestão da rede interna como da externa, são elementos importantes do conceito do KAM e necessários para o desempenho do mesmo. De uma perspetiva interna, a KAM cria valor para a KA e para o fornecedor, coordenando numerosos e complexos processos específicos do cliente. De uma perspetiva externa, a KAM cria valor para a KA e para o fornecedor ao melhorar constantemente o ajuste entre a oferta de valor da organização vendedora e as necessidades da KA (Ivens et al., 2016).

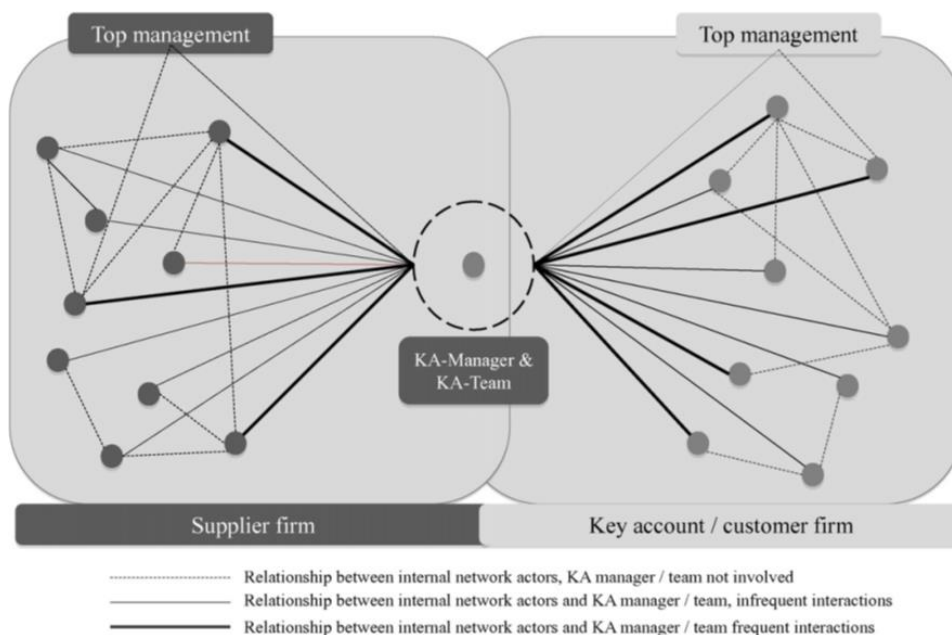


Figura 1. Rede de interações entre o KAM e os diversos atores (Ivens et al., 2016: 104)

Apesar de a imagem representar um esquema das principais interações realizadas com o KAM, é importante realçar que as estruturas de relacionamentos entre os KAM, a sua equipa e todos os atores do lado do cliente/fornecedor podem variar e ser bastante diversas entre si.

Millman e Wilson (1996), afirmam que o KAM pode ser implementado de várias formas ou estágios. Quanto mais próximo for o relacionamento entre os atores, mais provável será que o gestor de conta tenha vários contatos com atores de várias origens funcionais e hierárquicas dentro do cliente e da organização. Posto isto, esta figura, apesar de um bom exemplo de uma rede de relacionamento KAM, não deve ser tomada como regra, mas sim como um exemplo (Ivens et al., 2016).

A perspetiva sobre a gestão das *Key Account* têm mudado fundamentalmente. A mutualidade é cada vez mais enfatizada nas relações comerciais. Uma simples venda torna-se agora uma abordagem de marketing com valor acrescentado (Wengler et al., 2006).

As *Key Accounts* podem construir ou destruir uma empresa. Quando as empresas fazem tudo certo, o relacionamento é positivo e as receitas de ambas as partes crescem. Quando as coisas não andam bem, ou quando se muda o rumo ou as pessoas das duas empresas, a situação fica difícil e é necessário tomar decisões corajosas (McDonald & Rogers, 2019). Portanto, todas as organizações têm de decidir como identificar as suas próprias *Key Accounts* e como se organizarem de forma a construir relações eficazes com estas (Wong, 1998).

Estas relações incluem tipicamente contactos com unidades como as de compras, logística ou I&D do lado do cliente, ou seja, contactos mais diversificados em comparação com os contactos que um representante de vendas clássico precisa de gerir. Além disso, as atividades na KAM atingem níveis de intensidade mais elevados (por exemplo, em termos de frequência ou proximidade) porque os intervenientes do lado do fornecedor concentram os seus esforços na gestão de um pequeno número de KA (Ivens et al., 2016).

O compromisso e a confiança dentro de uma rede KAM interna da empresa fornecedora promovem a capacidade KAM da empresa fornecedora que, por sua vez, tem um impacto positivo na posição de mercado da empresa fornecedora de vantagem competitiva que, por sua vez, leva a um desempenho superior da empresa fornecedora (Ivens et al., 2016).

Desde o início da Gestão das *Key Accounts*, a determinação das contas chave representa um grave problema para as empresas. Embora vários investigadores já tenham questionado a adequação de contas unidimensionais critérios, como o volume de vendas, no final da década de 1970 e início da década de 1980 (...), as empresas nos mercados business-to-business ainda consideram o volume de vendas, quota de mercado e imagem como os critérios de determinação mais relevantes (Wengler et al., 2006).

2.4. A Gestão de Recursos e o seu Impacto no KAM

As relações com os clientes são, no fundo, bens vitais que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva. Contudo, para alcançar os seus objetivos, as organizações têm de criar estratégias que as permitam crescer internamente e ainda destacarem-se da concorrência. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (Oliveira, 2001).

No contexto do KAM, os recursos e as capacidades não incluem apenas os principais gestores de contas e as suas capacidades de gestão de relações, mas também recursos e capacidades organizacionais (Guesalaga et al., 2018).

Os recursos das empresas incluem todos os bens, capacidades, processos organizativos, processos de atributos, informação, conhecimento, etc., que são controlados por uma empresa e que lhe permitem conceber e implementar estratégias para melhorar a sua eficiência e eficácia (Abdullah et al., 2010).

A investigação relacionada com o KAM expõe uma mudança substancial na prática das relações de longo prazo, uma vez que estas exigem cada vez mais um compromisso organizacional de pessoas e recursos mais fortes (Guesalaga et al., 2018).

Para analisar o KAM a partir de uma perspetiva baseada em recursos, é essencial distinguir recursos de capacidades:

Recurso é “um bem ou um input para produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla ou tem acesso numa base semipermanente”.

(Guesalaga et al., 2018, p. 161)

Capacidade é “a capacidade de uma organização realizar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um particular resultado final.”

(Guesalaga et al., 2018, p. 161)

Segundo Guesalaga et al., a distinção entre estes dois conceitos oferece uma “lente apropriada” para estudar o KAM, na medida em que o seu sucesso depende da gestão dos bens e a capacidade de realizar certas tarefas e processos específicos. A implementação bem-sucedida do KAM requer uma gestão de sistemas de apoio para assegurar que os recursos são utilizados para criar valor, tanto para clientes, como para fornecedores. Este objetivo envolve o desenvolvimento a longo prazo de um ajuste estratégico, operacional e interpessoal, que por sua vez impulsiona a eficácia e desempenho das relações (Guesalaga et al., 2018).

A eficácia do KAM pode ser assumida como fortemente influenciada pela forma como as contas-chave são geridas e é, portanto, a nossa principal variável de interesse. (Homburg et al., 2002). A literatura da KAM, bem como a literatura de vendas em equipa, salientaram que é necessário apoio para atividades com as contas chave de grupos funcionais tão diversos como marketing e vendas, logística, fabrico, tecnologia da informação, e finanças e contabilidade (Homburg et al., 2002). O acesso integrado a recursos de marketing e vendas contribui fortemente para a eficácia do KAM e pode mesmo estender-se a relações com terceiros na cadeia de fornecimento (Guesalaga et al., 2018).

A investigação tem sublinhado o importante papel, e complexidade, da coordenação de recursos organizacionais. Vários estudos, como o de (Durif et al., 2013), concluem que esta coordenação e gestão têm impacto na criação e manutenção de uma relação de confiança entre a empresa e o cliente. Estes desenvolvimentos têm induzido muitos fornecedores a repensar a forma como gerem os seus clientes mais importantes e a forma como concebem a sua organização interna, a fim de responderem a estes clientes-chave (Homburg et al., 2002).

2.5. Síntese e Propósito do Estudo

Perante as complexidades das situações empresariais e económicas atuais, o futuro das empresas está dependente da forma como estas enfrentam desafios e ameaças que afetam a sua sobrevivência e, perante estas situações, com as ferramentas necessárias, as empresas tentaram transformar estes desafios, e ameaças, em novas oportunidades. O objetivo principal é melhorar as tomadas de decisão e abrir novos mercados para os

produtos e serviços. Os relacionamentos empresariais têm se vindo a tornar cada vez mais importantes para estes fins.

A literatura revista anteriormente suporta a noção que a gestão de clientes, mais especificamente o *Key Account Management*, é uma competência fundamental para as empresas e pode, também, ser uma componente essencial para que estas consigam alcançar uma boa posição de mercado e terem uma maior taxa de sucesso e de retorno (Ivens et al., 2016).

Tendo em conta a importância dos relacionamentos, bem como os seus tipos e diferentes níveis de vantagens, as organizações têm feito uma aposta cada vez maior nos investimentos relacionados com as *Key Accounts*, quer seja no próprio relacionamento, como nos recursos envolvidos. Apesar dos investimentos substanciais necessários, é expectável que o retorno seja favorável e que os benefícios obtidos superem os recursos despendidos ao longo do tempo.

Tendo em conta que as organizações investem recursos consideráveis para desenvolver e manter os relacionamentos, estas tentarão também controlar as relações e os recursos na sua rede de modo a atingirem as suas metas e objetivos. A teoria afirma que para poder existir um controlo, mesmo que mínimo, nos relacionamentos são necessários elos de ligação e que ambas as partes estejam dispostas a ceder. Wilson (1995) destacou a confiança e o compromisso como os dois conceitos base para criar o alicerce de uma boa relação de negócios.

Assim sendo, quando existem clientes que se destacam dos restantes, quer seja pelo seu valor, como pelo seu potencial, é expectável que exista um maior investimento da equipa de gestão. Além do esforço dedicado ao relacionamento, bem como à parceria em si, a gestão dos recursos será também fundamental para que ambas as partes saiam satisfeitas. Desta forma, deverá haver uma maior preparação das equipas de gestão para poderem criar soluções, de acordo com as suas parcerias, que permitam assegurar mudanças de carácter positivo face aos produtos e serviços que oferecem, aumentando assim o nível de satisfação do próprio negócio, dos relacionamentos em si e dos clientes e parceiros com os quais trabalha.

A eficácia do *Key Account Management* será, portanto, afetada pela forma como os recursos organizacionais são geridos. A literatura anteriormente abordada afirma que a coordenação destes recursos terá um impacto na criação e manutenção das relações de confiança entre as empresas e as suas *Key Accounts*.

Posto isto, o foco deste estudo é explorar como o *Key Account Management*, e sua gestão de recursos, influencia a criação de valor nos relacionamentos com *Key Accounts*. Partindo de uma perspectiva base em como o KAM é fundamental, e as *Key Accounts* representam valor para a empresa, procura-se explorar a perspectiva que as partes envolvidas têm uma sobre a outra e como a mobilização de recursos, ao longo do relacionamento, impacta o próprio relacionamento em si.

3. Metodologia e Estudo de Caso

De modo a desenvolver o conhecimento associado à temática em questão, foi selecionado e desenvolvido um estudo qualitativo conduzido através de estudos de caso. A pesquisa através do estudo de caso em marketing industrial examina os comportamentos e decisões de indivíduos e equipas dentro das organizações com um nível de detalhe que a pesquisa quantitativa geralmente não consegue desenvolver. Foi realizada uma investigação exploratória e descritiva.

Este tipo de estudo irá permitir uma maior compreensão das atividades realizadas pelos atores. A abordagem através do estudo de caso permite estudar fenômenos com uma perspectiva flexível, deixando espaço para a identificação de fatores ausentes. Embora os estudos que examinam o compromisso e a confiança nas relações comprador-fornecedor sejam principalmente quantitativos, privilegiou-se uma abordagem qualitativa porque o compromisso e a confiança internos da empresa constituem uma área de aplicação diferente (Ivens et al., 2016).

Os casos de estudo focam dois relacionamentos da empresa Farmacêutica Biocodex com dois clientes *Key Accounts*. Considerando o objetivo do presente estudo a seleção dos casos de estudo foi intencional e heterogénea (Saunders et al, 2009). Os clientes são grupos de farmácias que apresentam um nível de parceria, compromisso e compliance completamente distintos. Tendo em conta a proteção de dados e, de modo a proteger a privacidade dos entrevistados e dos clientes escolhidos, os nomes serão fictícios e servirão apenas para efeitos de distinção e referência dos mesmos.

Foram recolhidos dados primários e secundários. O ponto de partida do levantamento de dados foi por observação no dia-a-dia profissional da investigadora, seguindo-se de realização de entrevistas. A entrevista é a técnica mais pertinente quando o investigador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer

sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (Ribeiro, 2008).

De forma a realizar uma entrevista semiestruturada, foi criado um guião que se dividia em três áreas de informação. As questões são formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize os seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados (Ribeiro, 2008). Saunders (2009) afirma que a abordagem semiestruturada permite ao informante explicar o seu raciocínio ou processo através de apenas um guião base e/ou tópicos de discussão.

As entrevistas foram efetuadas via teams de forma a não serem necessárias deslocações por parte dos intervenientes e, além disso, de forma a que os envolvidos se sentissem confortáveis. Em adição à otimização de tempo, permitiu-se que o entrevistado escolhesse um ambiente de confiança e conforto, dois critérios recomendados por Saunders et al. (2009).

A entrevista (Anexo A) iniciou-se com uma introdução ao entrevistado e à empresa empregadora. Posto isto, seguiu-se a entrevista com uma abordagem ao seu papel enquanto responsáveis pelos desenvolvimentos do relacionamento com os clientes, bem como a sua perceção e importância face ao mesmo e ao seu valor. Procurou-se, nesta etapa, perceber o papel do entrevistado na gestão dos clientes e dos relacionamentos, bem como a importância que dá aos mesmos, como percebe o seu trabalho e, ainda, divide o seu tempo. Numa etapa final da entrevista, procurou-se abordar uma componente prática que incidisse sobre a gestão de recursos ao longo do relacionamento e nas atividades que desenvolvem em conjunto. O objetivo é perceber os impactos que as atividades desenvolvidas e a gestão de recursos têm no relacionamento. As entrevistas foram realizadas aos responsáveis pela gestão dos relacionamentos de cada organização e, cada entrevista, durou, em média, 30 minutos.

	Biocodex	Grupo A	Grupo B
N.º Entrevistados	1 Individuo	1 Individuo	1 Individuo
Cargo	<i>Key Account Manager</i>	Partner/Sócio-Gerente	Supply Chain Specialist
Duração da entrevista	45 min	30 min	20 min
Data da Entrevista	Abril	Maio	Julho

4. Estudo de Caso

A Biocodex é uma empresa que opera no setor Farmacêutico e destaca-se no mercado por ser pioneira na área da Microbiota e dos probióticos. Apesar de a sua sede Global ser em França, a empresa tem vindo a expandir-se geograficamente criando, assim, uma rede internacional de parcerias.

A Biocodex abriu a sua filial de Portugal em 2019. A sua curta vida no mercado da indústria farmacêutica em Portugal atribui-lhe uma particularidade especial, uma vez que esta teve de potenciar todo o seu crescimento e desenvolvimento de mercado num espaço temporal reduzido face à data do estudo de caso. Contudo, a sua particular área de estudos e distinção medicamentosa, proporcionou-lhe um elemento de destaque no Mercado Farmacêutico Português, uma vez que é uma área ainda subdesenvolvida e pouco conhecida pelos consumidores portugueses. O potencial de crescimento tornou-se numa vantagem de introdução no mercado e de criação de relacionamentos. Em adição a isso, tendo em conta a sua introdução recente no mercado, a falta de histórico de relacionamentos permitiu a criação de bases alicerçadas em visões de parceria e crescimento comuns.

A Biocodex possui uma força de vendas dividida em 3 níveis de hierarquia. O nível superior corresponde à chefe, ou à cabeça, de vendas e esta posição está encarregue de gerir toda a área comercial, quer seja de foco farmacêutico ou médico. De seguida, no nível intermédio, encontra-se o *Key Account Manager*, e 3 *Sales Managers*. Enquanto os *Sales Managers* estão encarregues de gerir assuntos mais direcionados com as equipas de terreno e clientes tradicionais, o *Key Account Manager* está encarregue de gerir as *Key Accounts* e possíveis oportunidades de negócio que permitam expandir o posicionamento da empresa. Por fim, no último nível da hierarquia, encontram-se todos os elementos das equipas de terreno e um elemento de suporte ao *Key Account Manager* e à equipa comercial farmacêutica.

O *Key Account Manager*, da empresa em estudo, desempenha as suas funções na organização desde a abertura da filial Biocodex em Portugal em 2019. Conta com cerca de 5 anos de experiência na área de gestão de clientes chave e de desenvolvimento de negócios. As responsabilidades de atuação do *Key Account Manager* incidem fundamentalmente sobre a gestão do relacionamento com os clientes e sobre a identificação e criação de estratégias comerciais. Estas estratégias comerciais envolvem,

não só a negociação de condições comerciais, mas também toda uma gestão de recursos, desde a exposição dos produtos à elaboração de atividades conjuntas. Além dos serviços a prestar aos clientes, o gestor estará também encarregue da gestão de investimentos e do contacto entre as diversas áreas funcionais da empresa.

Os critérios para atribuição da classificação de *Key Account*, na visão da empresa em estudo, são, de uma forma geral, o volume de vendas, e de mobilização de recursos no mercado, o número de farmácias, as ferramentas disponibilizadas pelos clientes e o nível de compliance. Tendo em conta estes critérios, os Grupos de Farmácias são distinguidos e priorizados, além do seu volume de negócios, pelo seu nível de importância para a empresa e os seus objetivos. Apesar disto, todas as *Key Accounts* têm sempre em comum o seu elevado peso no Mercado Farmacêutico Português, ou seja, qualquer ação desenvolvida em conjunto com estes clientes, irá levar a um impacto muito mais significativo e abrangente no mercado nacional. A Biocodex distingue 10 clientes no Mercado Farmacêutico Português e estima que estas contas consigam movimentar entre 40% a 50% do mercado.

Posto isto, e tendo em conta os diferentes níveis de importância dos clientes, o *Key Account* deveria dividir o tempo despendido com os clientes com base no seu volume de negócio. Contudo, numa componente prática e realística do dia-a-dia, o tempo investido acaba por estar muito envolvido com o tipo de relação que se cria com o cliente e com a fase em que esta se encontra. O *Key Account Manager* afirma que “os próprios clientes acabam por solicitar mais ou menos investimento temporal por parte da empresa”.

Nos clientes em que se verifica um alinhamento de culturas e se constrói uma parceria com valor acrescentado, a repartição temporal e o investimento de recursos acaba por ser maior, mas também mais equitativo neste subgrupo. Frequentemente, este valor acrescentado surge como consequência de visões e culturas empresariais semelhantes.

Posto isto, os clientes selecionados para análise foram dois Grupos de Farmácias bastante distintos entre si, não só pelo tipo de relacionamento com a Biocodex, mas também pela sua cultura empresarial e métodos de trabalho e operação no mercado. Ambos os clientes possuem um elevado número de Farmácias, mas, apesar disto, níveis de compliance bastantes distintos. As seções que se seguem expõe os dois casos de estudo (uma tabela resumo é apresentado no Anexo B).

4.1. Caso A: Biocodex – Grupo A

4.1.1. O Grupo A

O Grupo de Farmácias A é uma empresa de desenvolvimento de processos de negociação de condições comerciais e modelos logísticos para farmácias. Além disto, fazem também programas de formação, e apoio aos profissionais de saúde, e, ainda, serviços de consultoria em várias áreas tais como gestão, marketing e desenvolvimento de produtos, etc. A entrevistada afirma que “a criação desta organização surgiu da necessidade de retirar das farmácias tudo o que não acrescenta valor ao cliente final (consumidor)”. Assim, estas atividades, tornam-se centralizadas e passam a beneficiar de Economias de Escala. O órgão de gestão centralizado caracteriza-se por fornecer diretrizes às farmácias, em função de certos objetivos, que as ajudem a possuírem uma melhor gestão do seu local e ainda potenciar as vendas.

Posto isto, o Grupo, ou mais especificamente a sua parte centralizada, tem como objetivos ajudar as farmácias a crescer e a potenciar as suas capacidades. O órgão de gestão central permite a que as farmácias tenham, constantemente, acesso a dados e tendências de mercado, acordos comerciais e atividade de marketing previamente definidos e planeados.

O Grupo A foi fundado em 2019 e conta, atualmente, com cerca de 170 farmácias. A sede da empresa fica no centro de Lisboa, mas as Farmácias distribuem-se por todo o país, com uma predominância na grande área metropolitana de Lisboa e região centro do país. A organização central conta com uma equipa de 8 elementos, funcionários do grupo, e define-se por ser uma estrutura onde “todos fazem parte uns dos outros”. Todas as farmácias são individualizadas e têm poder de decisão sobre todos os aspetos do negócio. As farmácias são, acima de tudo, entidades próprias e individuais e a gestão das mesmas não é feita na ótica de um Franchising. Em adição a isto, tendo em conta que as farmácias não são consideradas clientes, o Grupo A não possui estrutura ou equipa de vendas.

Seguindo a ótica de parceria, os laboratórios e empresas farmacêuticas, são também vistos e posicionados como parceiros. A mentalidade de venda é excluída, e predomina a ideia de que são aliados que trabalham em conjunto para atingirem objetivos comuns. Uma vez que o Grupo A não possui marcas ou produtos próprios, atua por representar, exclusivamente, marcas de terceiros nas suas farmácias. Assim, tendo isto

em conta, as parcerias baseiam-se em objetivos comuns que têm como finalidade o aumento da rentabilidade.

O Grupo A distingue as suas parcerias com os laboratórios em 4 níveis diferentes: *Basic Partner*, *Advance Partner*, *Full Partner* e *Gold Partner*. Cada uma destas classificações distingue-se por um pacote distinto de ferramentas disponibilizadas pelo Grupo e que os laboratórios escolhem investir. Na visão do Grupo A, a condição comercial, bem como os descontos associados, são já a base de partida e estão sempre presentes com os parceiros. Contudo, o nível de parceria e dedicação, por parte do órgão central, não está apenas relacionado com os descontos comerciais puros e brutos. As principais características para classificação de um bom parceiro são a cultura empresarial, bem como o alinhamento de valores, o volume de vendas do laboratório, as marcas e os segmentos de mercado onde estes operam e, ainda, o seu potencial de crescimento.

4.1.2. Contexto do Relacionamento

O Grupo A e a Biocodex são *full partners* e, grande parte do relacionamento, tem como base as visões e culturas empresariais comuns. À semelhança da filial da Biocodex, o Grupo A foi criado em 2019. A sua visão a curto prazo envolvia, também, a sua inserção no mercado e a potencialização do seu crescimento. Posto isto, as duas empresas viram, uma na outra, uma boa oportunidade de parceria associada ao alinhamento dos seus objetivos e visões. O potencial de crescimento tornou-se uma vantagem atrativa para a criação e desenvolvimento deste relacionamento. Daqui surgiu um relacionamento onde ambas as partes se têm vindo a apoiar mutuamente neste desenvolvimento organizacional.

Em termos de valorização do cliente, o principal fator considerado foi o número de Farmácias pertencentes ao Grupo A. Em adição a isto, e conseqüentemente, o volume de vendas e de produtos movimentados no mercado foi essencial para classificar este grupo como uma *Key Account*. O Grupo A disponibiliza um elevado número de ferramentas de Marketing e a possibilidade de efetuar diversas ações e atividades, não só com as Farmácias, mas também com o cliente final. O nível de compliance, ou seja, a vontade de agir e de manter o acordado, é elevado e, tendo em conta que nem sempre todas as farmácias aderem às atividades, as ativações são, normalmente, bem executadas no ponto de vendas, existindo um elevado nível de gestão e de organização do processo. Verificam-se esforços coordenados e vontade de cumprir acordos. Apesar de nem sempre o investimento originar o retorno previsto, as ativações têm um histórico de boas

implementações e de criação de *awareness* às marcas Biocodex. Em suma, a Biocodex espera beneficiar com este relacionamento e expansão da rede associada.

O relacionamento entre a Biocodex e o Grupo A é estabelecido, maioritariamente, entre o *Key Account Manager* da Biocodex e dois elementos do Grupo A, sendo eles uma das Partners, e Sócia-Gerente, e a gestora de equipas e de projetos. No caso deste relacionamento, a preparação antecipada e o alinhamento da visão com o cliente são a chave para tudo funcionar, uma vez que, se as duas partes não estiverem alinhadas, as ações ao longo do ano não correrão tão bem. Por este motivo, a Biocodex dá especial importância a reuniões de preparação do ano. Estas são efetuadas, normalmente, em novembro e têm como objetivo definir os objetivos e o mapa de atividades a efetuar no novo ano. A empresa farmacêutica afirma que é essencial o alinhamento das missões, com antecipação, para que se possa começar, desde cedo, a preparar e a reunir os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades.

Além disto, trimestralmente, são também efetuadas reuniões de acompanhamento do negócio. O objetivo destas reuniões são rever os resultados do trimestre e alinhar o próximo. Estas reuniões são essenciais para focar os pontos fortes e fracos das atividades desenvolvidas em conjunto, bem como retirar feedback sobre pontos de melhoria. Estas reuniões periódicas trazem resultados bastante positivos na perceção do relacionamento para ambas as partes.

Por fim, ao longo do ano, são efetuados contactos regulares relacionados com a gestão das atividades. Os contactos diários refletem a implementação prática das ativações planeadas anteriormente. Estes contactos envolvem, normalmente, a envolvência das outras áreas funcionais das organizações, porque requerem a mobilização de recursos internos e externos das empresas. É nesta fase que a gestão de recursos atinge o seu auge e, é nestas etapas, que a mesma se torna crítica para definir o futuro do relacionamento.

4.1.3. KAM e a Gestão de Recursos – Introdução de Packs Saforelle

Para perceber melhor o papel do *Key Account Manager* e a gestão de recursos que envolve a parceria com este tipo de clientes, destacam-se dois eventos ilustrativos. O primeiro evento a destacar são a criação de Packs de Introdução Saforelle para as farmácias e, o segundo, uma campanha da mesma marca, mas para o consumidor final. A escolha destes dois momentos incide sobre o facto de incidirem sobre a mesma marca e

caracterizarem, ambos, momentos importantes no relacionamento entre ambas os atores. A marca escolhida para análise caracteriza-se por ser uma marca líder no mercado e esta não estaria a apresentar os resultados ambicionados pela empresa farmacêutica. Os resultados destes dois eventos ilustrativos foram distintos e, a gestão dos recursos impactou, de diferentes formas, o resultado.

A criação de Packs de introdução Saforelle partiu da necessidade de se aumentar a exposição da marca nas Farmácias. Após uma análise no terreno, verificou-se que a distribuição da gama de produtos Saforelle ainda não teria atingido os objetivos face ao potencial da marca. Apesar de ser uma marca normalmente comercializada nas farmácias do Grupo A, verificou-se que a exposição dos produtos em loja não era a desejada. O potencial da marca é muito elevado e a mesma conta com o selo de produto “Cinco Estrelas”. Apesar de o número de frentes a expor ser um ponto de melhoria recorrente, devido ao espaço que a cartonagem ocupa, o objetivo principal era aumentar o número de SKU’s expostos no ponto de venda. Os principais produtos da marca estão normalmente expostos, e com stock vendável, mas os produtos secundários da marca perdiam posição para a concorrência. Muitas farmácias nem teriam os produtos em stock.

Posto isto, e com o objetivo de aumentar a exposição da marca no ponto de venda, foram criados os packs de introdução Saforelle. A campanha de introdução foi uma solução conjunta de ambas as partes e consistia numa única compra de todos os SKU’s da gama Saforelle com uma condição comercial superior à que, normalmente, o Grupo A teria acesso.

O elemento de atratividade desta campanha foi, sem dúvida alguma, a condição comercial oferecida que se revela uma vantagem financeira para as farmácias. Tendo isto em conta, a adesão, por parte das farmácias, foi bem recebida e houve uma adesão de cerca de 45% das mesmas. Apesar de o *Key Account Manager* da Biocodex ambicionar, inicialmente, uma maior taxa de adesão, considera-se esta atividade como tendo sido benéfica para ambas as partes.

Do lado do Laboratório consegue-se uma maior distribuição, e apresentação, dos produtos da gama. A gama, ao apresentar mais variedade de SKU’s, consegue oferecer mais soluções perante as necessidades do consumidor final e, ainda, criar *brand awareness*. Além disto, uma maior presença no espaço físico, além de ser mais chamativo visualmente para o consumidor, cria uma posição mais sólida face à concorrência. O principal concorrente da marca, normalmente, destaca-se no ponto de venda por conseguir posicionar mais SKU’s e ocupar mais espaço físico e visual.

Do lado do Grupo A, a criação deste pack proporcionou, acima de tudo, uma melhor condição de compra às farmácias. Aliado a esta vantagem financeira, aliou-se o potencial de crescimento da categoria e do mercado de higiene íntima. Tendo em conta o potencial da marca, bem como o potencial de crescimento do segmento, o Grupo A valorizou o caminho do crescimento e da diferenciação.

Durante o decorrer desta ativação, houve uma intensificação do contacto entre o Grupo A e a Biocodex. O Grupo A ficou encarregue do contacto com as Farmácias relativamente à adesão, ou não, do Pack. A informação sobre as farmácias aderentes era, posteriormente, enviada ao laboratório. O *Key Account Manager* ficaria encarregue de reencaminhar a informação para os delegados de terreno que iriam colocar a encomenda em sistema. A colocação da encomenda via delegados justifica-se pelo facto de os mesmos terem objetivos de vendas. O produto segue, futuramente, via armazenista. Os delegados de terreno ficam também responsáveis por visitar as farmácias e colocar os produtos em exposição, bem como fornecer materiais de marketing. Em suma, a coordenação entre as diferentes partes envolvidas torna-se crucial, uma vez que, além de uma comunicação constante e controlo da informação para que os produtos cheguem o mais depressa possível às farmácias, é necessário, também, garantir que o ponto de venda é visitado e os produtos são expostos.

4.1.4. KAM e a Gestão de Recursos – Campanha *Sell out* Saforelle

O segundo episódio a destacar no relacionamento foi uma campanha de *sell out* para a marca Saforelle. Perante um abrandamento em *sell out* na categoria de higiene íntima, surgiu a necessidade de se efetuar descontos diretos ao consumidor. A necessidade de campanhas deste género parte do princípio de que os consumidores são mais facilmente atraídos por reduções de preço. Nesta categoria específica, o destaque da marca (sem desconto direto ao consumidor) revelou-se não ter impacto nas vendas da marca. O consumidor final parece procurar, acima de tudo, o produto com o preço mais reduzido. Posto isto, para contrariar o abrandamento nas vendas ao consumidor, ambas as partes concluíram ser necessário reforçar as campanhas de destaque da marca com uma vertente que afetasse o preço final.

A adesão por parte das farmácias foi geral. O lucro libertado para a farmácia, por unidade vendida, revela-se um elemento de atração para a adesão e de motivação para a promoção dos produtos e da categoria.

Apesar do histórico de ativações bem sucedidas entre a Biocodex e o Grupo A, esta atividade promocional trouxe alguns entraves que contrariam a tendência do bom funcionamento da parceria. A Biocodex falhou para com o Grupo A e, por este motivo, viu-se forçada a ceder perante as exigências da outra parte, uma vez que não conseguiu atender às necessidades e às exigências que esta atividade promocional acarretava.

Numa primeira fase de preparação da campanha, surgiu de imediato a primeira adversidade. Este tipo de campanhas envolve a necessidade de criação de materiais de marketing específicos e alusivos às campanhas promocionais em questão. Este material é, normalmente, enviado pela farmacêutica e partilhado de forma digital com as farmácias ou, fisicamente, via delegado. Posto isto, a Biocodex ficou encarregue de disponibilizar todo o material promocional alusivo à campanha

Perante a necessidade de fornecer os materiais de marketing, a Biocodex não conseguiu entregar o material necessário no tempo imposto. Apesar da arte gráfica ser, por vezes, feita pela Biocodex, as artes finais são criadas por uma empresa externa que adapta o conteúdo visual e gráfico ao tipo de material necessário e aos requerimentos dos clientes. Existiu um atraso na solicitação e na entrega das artes finais e, por este mesmo motivo, a Biocodex, enquanto responsável, não conseguiu cumprir os prazos definidos pelo Grupo A. A promoção, que tem datas fixas de início e fim, começou sem que o material de marketing alusivo à campanha estivesse disponível e agilizado entre os pontos de vendas.

Visto ser uma campanha de desconto direto ao consumidor, a Biocodex fica também encarregue de regularizar os valores com as farmácias via notas de crédito. Numa fase posterior, após o fim da campanha, o Grupo A fica encarregue pelo apuramento das unidades vendidas e dos descontos aplicados. A informação é enviada à Biocodex e a regularização dos valores associados às campanhas é efetuada via nota de crédito através dos armazenistas. Apesar de ser o método escolhido por ambas as partes no âmbito da parceria, este, por vezes, acaba por trazer divergências e atritos que afetam a visão e o relacionamento entre a Farmácia e a Biocodex. As farmácias têm muita dificuldade em associar as notas de crédito, e os seus valores, às campanhas e aos respetivos descontos. Por este motivo, por vezes, especialmente quando as campanhas já são antigas, as farmácias não conseguem associar os valores dos créditos à campanha em si e isto pode levar a desconfianças face à regularização dos valores pela empresa farmacêutica. Em adição a isso, a gestão das notas de crédito pode ser complicada e, quando as farmácias questionam a farmacêutica face aos números dos documentos, a mesma nem sempre

consegue fornecer o feedback ideal. A, por vezes, falta de comunicação face a este assunto, por parte da Biocodex, leva a uma constante insistência por parte das farmácias, algo que leva a irritação e desgaste do relacionamento farmácia-Biocodex.

De uma forma geral, apesar da coordenação dos recursos nesta atividade promocional ter tido alguns entraves que afetam a boa execução da mesma, as partes não consideram que isto tenha afetado a relação. A coordenação entre as partes é fundamental, mas, visto que a Biocodex estava em falha, a farmacêutica viu-se forçada a ceder perante o Grupo A. Apesar de não ter afetado o relacionamento, este tipo de campanhas tornou-se uma promoção a ser evitada pela Biocodex e é provável que não se vá realizar com regularidade no futuro.

4.2. Caso B: Biocodex – Grupo B

4.2.1. O Grupo B

O Grupo de Farmácias B é uma empresa que fornece soluções de gestão a farmácias, bem como de comércio de medicamentos e outros produtos de farmácia. Presta também serviços de consultoria e de apoio às empresas do setor da saúde e, em adição a isto, é também responsável pelo desenvolvimento, logística e comercialização de produtos químicos e farmacêuticos.

À semelhança de outros grupos de farmácias, a criação desta organização partiu da necessidade de agregar valor para as farmácias e para o consumidor. Facilita o acesso a dados e tendências de mercado, bem como acordos comerciais e atividades de marketing previamente delineadas com as farmacêuticas. O grande objetivo do Grupo é proporcionar às farmácias competências, produtos e serviços que permitam potenciar os seus negócios de uma forma inovadora e sustentável, afirma o responsável.

O Grupo foi fundado em 2013 e possui, atualmente, cerca de 300 farmácias sendo, por este motivo, um dos maiores grupos de farmácias do país. A sede da empresa situa-se na periferia da área metropolitana de Lisboa, mas as farmácias do Grupo distribuem-se por todo o país. A distribuição das farmácias do grupo mostra uma grande predominância na zona centro, área da grande Lisboa e Sintra, e na zona norte de Portugal.

A sede, e órgão central de gestão do Grupo B, conta com uma equipa de cerca de 30 profissionais. Não existe um responsável único pela gestão dos laboratórios

farmacêuticos, mas sim uma gestão mais generalizada que recai sobre 3 colaboradores. Estes colaboradores, além de fazerem a ponte entre o grupo e a indústria, estão também encarregues de aspetos logísticos, de serviço ao cliente e de contacto com as farmácias. Em adição a isto, o Grupo B tem também delegados próprios que entram em contacto com as farmácias e, de entre as suas várias funções, promovem também os diversos acordos comerciais que o órgão central faz com os laboratórios.

Todas as farmácias são individualizadas e o poder de decisão cabe aos responsáveis das farmácias. O grupo afirma que não trabalha com questões 100% impostas e que aspetos obrigatórios, apesar de poderem existir, são raros ou negociáveis entre o grupo e a farmácia. As farmácias e o Grupo B trabalham como parceiros e têm objetivos comuns a atingirem.

Genericamente, o Grupo B distingue as suas parcerias com os laboratórios com base em dois critérios: genéricos ou não genéricos. Dentro destes dois grupos, normalmente, os laboratórios são tratados da mesma forma, sendo-lhes dado o mesmo nível de importância e as mesmas oportunidades. Apesar disto, o Grupo tenta que a linha de negociação vá de encontro à forma de trabalhar do laboratório com quem estão a lidar.

Um aspeto distintivo deste grupo de farmácias é o facto de o grupo possuir marca própria. O Grupo B possui uma gama de produtos relativamente vasta e que pertence a diversos mercados. Estes produtos acabam por ser concorrência direta de alguns produtos de laboratórios parceiros porque, além de atuarem nos mesmos mercados, possuem, por vezes, preços de venda ao consumidor mais baixos. Apesar disto, o Grupo B afirma que não têm qualquer critério de gestão definido que dê prioridade aos produtos próprios. A recomendação do produto próprio versus produto de terceiros depende da situação. Quando as farmácias não tem histórico de vendas com laboratórios ou preferência por produtos de categoria, se surgir a oportunidade, os responsáveis irão sugerir a marca própria. Contudo, quando as farmácias vêm com ideias pré-feitas ou com históricos de boas faturações de certos produtos, o grupo irá fazer a apresentação das parcerias e das condições, bem como das oportunidades comerciais. O Grupo afirma que não coloca os produtos próprios à frente dos produtos dos laboratórios parceiros e que todas as recomendações são apenas sugestões e nunca imposições.

Em termos de valorização do cliente, o principal fator considerado foi o número de Farmácias pertencentes ao Grupo B. Este é um dos grupos com maior número de farmácias a nível nacional. Em adição a isto, e conseqüentemente, face ao número de

pontos de venda, o volume de vendas e de produtos movimentados no mercado foi também essencial para considerar este grupo como uma *Key Account*.

O Grupo B destaca-se também por ter uma rede de Farmácias online e um portal online exclusivo para as farmácias do grupo com conteúdos de apoio à gestão e acesso a parcerias. O grupo revela ainda ter uma linha telefónica dedicada a fornecer suporte às Farmácias e canais de venda online. Ao conjugar estas diferentes vertentes de vendas, o grupo afirma ter uma rentabilidade acima da média do mercado. Todos estes fatores distintivos tornaram o Grupo B bastante atrativo e distinto sendo, portanto, classificado como uma *Key Account*.

4.2.2 Contexto do Relacionamento

O relacionamento entre a Biocodex e o Grupo B é estabelecido, maioritariamente, entre o *Key Account Manager* da Biocodex e dois elementos do Grupo B, sendo eles encarregues pela gestão da cadeia de abastecimento e pela área de *Purchasing*. Este relacionamento, apesar de ser relevante para as vendas de ambas as partes, não se revela uma parceria no seu sentido lato. Desde a abertura da Biocodex em Portugal, o desenvolvimento do relacionamento tem tomado características cada vez mais comerciais e apenas transacionais, sem existir qualquer interesse mútuo de crescimento conjunto.

Visto que a preparação antecipada e o alinhamento da visão com o cliente são a chave para tudo funcionar, a Biocodex continua a apostar em reuniões anuais de preparação do próximo ano e de alinhamento de estratégias. Estas reuniões, à semelhança do que acontece com as restantes *Key Accounts*, ocorrem em novembro e têm como objetivo delinear os passos para o próximo ano. Contudo, a Biocodex, com base no histórico do relacionamento, já não planeia, nem efetua atividades promocionais dos seus produtos com o Grupo B, uma vez que o histórico de investimento versus os benefícios não trouxeram os retornos esperados. Posto isto, a principal atividade conjunta entre a farmacêutica e o grupo são os planos anuais, ou seja, um plano de entregas de produtos Biocodex com objetivos e metas previamente definidos para as farmácias.

O contacto entre ambas as partes é bastante ativo nos primeiros e nos últimos meses do ano. A maior frequência do contacto deve-se à preparação e agilização dos planos ou, numa fase final do ano, de acertos relativamente aos mesmos. Apesar disto, durante o resto do ano, o contacto entre as partes acaba por ser bastante escasso e apenas

pontualmente, sendo, normalmente, relacionado com aspetos operacionais de encomendas.

Atualmente, apesar de o Grupo B ainda ser classificado com uma Key Account, devido ao número de farmácias e volume de negócios, o relacionamento entre as partes não se assemelha às restantes *key accounts* da Biocodex. Na realidade, o contacto entre as partes acaba por ser bastante inferior quando comparado com outras contas. A Biocodex já não tem expectativas de beneficiar com este relacionamento e com a sua rede, uma vez que se verificou uma incompatibilidade de culturas empresariais. A Biocodex verificou que o nível de compliance do Grupo B não era o que procurava e que os seus investimentos não traziam os retornos desejados.

4.2.3. KAM e a Gestão de Recursos – Planos Anuais

Para perceber melhor o papel do *Key Account Manager* e a gestão de recursos que envolve a parceria com este cliente, iremos ilustrar de forma mais detalhada a gestão dos planos anuais. Esta atividade é tanto o principal elo entre as partes, como a razão do afastamento do seu relacionamento.

Os planos anuais correspondem a um plano a que as farmácias podem, ou não, escolher aderir, e no qual ganham acesso a um desconto comercial superior ao acordado com o grupo, mas, onde se comprometem a receber um certo número de unidades e de SKU's. Os objetivos são calculados via grupo, ou delegado comercial, e têm como base as vendas do ano anterior, bem como objetivos a cumprir com o grupo. As entregas do plano são divididas em várias encomendas anuais e a farmácia, apesar de se comprometer a receber um certo número de unidades dentro do portefólio Biocodex, pode escolher como quer fazer a divisão das unidades a entregar de modo a poder fazer a correta gestão interna dos seus stocks.

O contacto entre a Biocodex e o Grupo B acaba por ser muito centrado e focado em redor dos planos anuais de modo que se possa alinhar a gestão dos recursos. As farmácias podem escolher aderir aos planos através do Grupo B ou através do contacto com o delegado Biocodex. Normalmente, as farmácias que efetuam planos diretamente com os delegados têm acesso a um desconto comercial intermédio, uma vez que o delegado serve como intermediário para que exista negociação das unidades a serem entregues no ponto de venda. O grupo B, tendo também uma plataforma que permite às farmácias aderirem online, fica encarregue de gerir a adesão das farmácias do grupo e,

posteriormente, de enviar para a Biocodex os planos das farmácias aderentes. Todas as encomendas são colocadas e agendadas pelos delegados da Biocodex.

Os planos anuais têm como principal elemento de atratividade o desconto comercial. Além disso, visto que os objetivos são calculados com base nas vendas das farmácias, as entregas pré-agendadas acabam por facilitar o trabalho da farmácia, visto não terem de estar constantemente a solicitar entregas de produto. Para o laboratório, as farmácias aderirem a estes planos mostra que estão comprometidas a venderem os produtos Biocodex, bem como a potenciar ainda mais as suas vendas. Além disso, torna-se uma maneira relativamente simples de os produtos estarem constantemente a seguir para as farmácias e de existir stock para venda.

Apesar de o elemento de atratividade desta campanha ser, sem dúvida alguma, as vantagens financeiras para as farmácias, a adesão, por parte das mesmas, é muito reduzida face ao número de farmácias que integram o Grupo B. Os níveis de adesão das farmácias, que rondam os 24%, encontram-se muito abaixo das expectativas do *Key Account Manager* da Biocodex.

Numa primeira fase de preparação e ativação dos planos, a necessidade de contacto mais recorrente e de apresentação das condições comerciais fortalece o elo entre o Grupo B e a Biocodex. O *Key Account Manager*, de forma a tentar potencializar o número de farmácias aderentes, solicita também à equipa que o contacto com as farmácias do grupo seja priorizado, mas, tendo em conta o elevado número de farmácias, a equipa não consegue agilizar o contacto com todos os pontos de venda.

Apesar de o potencial inicial dos planos ser apelativo, nos últimos 3 anos de relacionamento, os planos anuais carregam uma componente de fracasso que tem vindo a afetar o relacionamento. Apesar de nas primeiras entregas os recursos fluírem bem entre o laboratório e a farmácia, numa fase mais final do plano, estes começam a trazer problemas. Os principais problemas recaem sobre o facto de as farmácias quererem atrasar as entregas já agendadas ou, numa fase mais crítica, de não quererem receber os restantes produtos, em casos em que não conseguiram escoar o stock existente até então.

Estas tentativas de alterações nos planos acarretam a intensificação do contacto entre o laboratório e o Grupo B, mas acabam por trazer entraves à relação. O histórico do relacionamento revela que estes problemas são comuns e recorrentes e verifica-se que cada vez mais à falta de investimento de ambas as partes. Tanto a Biocodex, como o Grupo B, afirmam que a culpa é de ambos. Há faltas de comunicação e, visto que se trata de uma parceria, é necessário que haja compromisso e ajuste às exigências do outro.

O *Key Account* da Biocodex afirma que a comunicação entre o Grupo B e as farmácias flui incorretamente. O feedback que chega de algumas farmácias ao laboratório confirma que os delegados do Grupo B não informam corretamente as farmácias. Muitas farmácias pensam não ter de aceitar todas as unidades planeadas e, numa fase final do ano, começam a devolver encomendas. Estas devoluções, não tendo sido autorizadas previamente, ficam em trânsito, andando numa constante viagem entre a farmácia e o armazém. Nesta altura começam também a surgir as reclamações por parte das farmácias que contactam o laboratório na esperança de poderem recusar as últimas entregas. Nesta fase, a Biocodex sente, normalmente, a obrigação de dar flexibilidade aos objetivos das farmácias de modo a não criar mais atritos com as mesmas. Contudo, apesar de existir esta flexibilidade por parte do laboratório, verifica-se também a constante falta de compromisso de muitos parceiros que, ao não cumprirem os objetivos com os quais se propuseram, ficam em falta com o laboratório. A imagem que passam ao laboratório é que o interesse não estava nos produtos, mas sim apenas no desconto comercial.

Na perspetiva contrária, o Grupo B afirma que a comunicação entre o laboratório e as farmácias é muito reduzido. O grupo afirma que o acompanhamento por parte da equipa da Biocodex falhou e é, por vezes, não existente. As farmácias sentem que não são acompanhadas pelo laboratório e que o único objetivo do laboratório é enviar produto para a farmácia, não tendo elas acesso a formações com a equipa ou oportunidades de campanhas de *sell out*.

A Biocodex afirma, também, que possui uma falta de recursos físicos no terreno que não lhes permita chegar a todas as farmácias do Grupo B. Contudo, tendo em conta o modo de trabalhar destas farmácias e a sua falta de compliance e dedicação aos acordos, os esforços por parte da equipa já não são como antigamente. Verifica-se uma falta de valor acrescentado em que os esforços da equipa não traziam os resultados esperados. Esta falta de resultados leva a falta de dedicação e contacto, pelo que se verifica que a equipa se deixa influenciar pelo histórico do relacionamento.

De uma forma geral, a parceria e a ligação nunca se perdem. A Biocodex continuará a ter produtos nas farmácias do Grupo B, uma vez que tem alguns produtos que são quase que obrigatórios nas prateleiras. Contudo, a falta de valor acrescentado deste relacionamento tem levado a um investimento cada vez menor de recursos por ambas as partes.

5. Discussão dos Resultados

Considerando a exposição apresentada no capítulo anterior sobre a dinâmica do relacionamento entre a Biocodex e estas duas *Key Accounts*, neste capítulo será exposta a análise dos estudos de caso. Esta análise será repartida em quatro partes e, cada parte, representará um critério de avaliação face ao valor e ao impacto do relacionamento. Na primeira parte será avaliado o valor do cliente e será revista a forma como estes são diferenciados pelo *Key Account Manager*. Numa segunda parte, será analisada a importância e o impacto que o historial do relacionamento têm tido na gestão das contas e no investimento de recursos. Em adição a isto, será também analisado o impacto do espírito de equipa e dos seus esforços. Por fim, iram analisar-se os episódios relatados à luz da gestão de recursos, incidindo, também, sobre o impacto que estes têm no relacionamento.

5.1. Valor do Cliente

O valor de um relacionamento comercial é um conceito multidimensional (Ulaga & Eggert, 2006). Eggert afirma ainda que este pode ser definido como um *trade-off* entre os benefícios e os sacrifícios do mesmo. Contudo, a literatura afirma também que a perceção de valor é individual e, por este motivo, o valor é avaliado de forma subjetiva e única pelos diferentes intervenientes. Além disso, irá também depender dos interesses pessoais de cada uma das partes. A perceção do valor do relacionamento e potencial de criação de valor estão associados ao comprometimento de recursos.

Nos casos em estudo descritos no capítulo anterior, verifica-se que a base de avaliação do valor dos relacionamentos recai, essencialmente, na transação, ou seja, nos volumes de venda e preços realizados. Numa perspetiva inicial, ambos os grupos de farmácias, foram avaliados através do seu número de farmácias e do volume de negócios que movimentavam. Em adição a isto, o rácio entre o investimento e o retorno foi também essencial para avaliar o valor destas duas contas.

Em menor grau, verifica-se que o valor do relacionamento pode, também, recair sobre a parceria no seu sentido mais lato. Como mencionado ao longo do estudo de caso A, a visão comum e o desejo de crescimento foram a base para criar uma parceria forte e dedicada. O potencial de crescimento e de inovação das ofertas serviram de alavancagem

no mercado, tendo estes dois atores potenciado e consolidado a sua posição no setor. Além de ambos partilharem o desejo de criação e de inovação, verifica-se ainda que existe uma boa partilha de informação sobre o mercado e/ou a rede. A parceria revelou também um desejo mútuo de entreaajuda face a possíveis problemas.

Por outro lado, no caso B o valor está centrado apenas na transação. Verificou-se que o histórico do relacionamento, bem como a falta de compliance e de alinhamento de objetivos, impossibilitaram este relacionamento de se desenvolver numa parceria com valor acrescentado. Tendo em conta a relação cada vez mais transacional, verifica-se que os benefícios indiretos da parceria são bastante limitados e apenas incidem nos lucros obtidos e no volume de mercado.

5.2. Histórico do Relacionamento

Relativamente a esta dimensão, parece ser evidente que esta tem, também, uma elevada importância na gestão das *Key Accounts*, afetando em particular o comprometimento de recursos. Os casos anteriormente descritos mostram como o histórico do relacionamento pode ser crítico para que o *Key Account Manager* consiga conceber e desenvolver soluções para os problemas que vão surgindo ao longo dos relacionamentos com os clientes. 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.

Recordando o Caso A, verifica-se que a visão comum, o espírito de inovação e de “querer fazer”, bem como a intenção de crescimento conjunto, sempre estiveram muito presentes no relacionamento. O histórico do relacionamento mostra que as atividades sempre foram bem desenvolvidas e a entreaajuda sempre foi um fator essencial em caso de adversidades.

Portanto, verifica-se que o histórico do relacionamento facilita a mobilização de recursos para criar soluções, uma vez que há a procura comum de uma resolução que beneficie ambas as partes. Além disso, o espaço de manobra perante erros é também maior, havendo mais tolerância de ambos os lados. Verifica-se que os problemas não tendem a afetar o relacionamento em si, mas sim o tipo de atividades praticadas. Revela-se uma curva de aprendizagem onde se vai otimizando as atividades e, conseqüentemente, os resultados e a parceria.

Por outro lado, atendendo ao caso B, verifica-se que as interações entre as partes, bem como o desenvolver de soluções, estão marcadas pelo histórico do relacionamento. Tendo em conta a falta de compliance do Grupo e o baixo nível de retorno face aos investimentos, as atividades de marketing deixaram de ser praticadas com este grupo, tendo se mantido, apenas, os planos anuais.

Contudo, recordando também o caso dos planos anuais, é possível verificar que é normal, e comum, verificarem-se problemas que vão surgindo no desenvolver da atividade com o cliente. Com base neste histórico, o *Key Account Manager* da Biocodex já se prepara para eventualidades que acabam por serem constantes. É preciso reunir e garantir que a rede de recursos disponíveis esteja pronta para atuar e que exista flexibilidade face ao planeado.

5.3. Cultura de Grupo

O espírito de equipa, refere-se às áreas envolventes do cliente estarem focadas em objetivos comuns e comprometidas entre si (Workman et al, 2003). Ivens et al (2016), evidencia que o apoio da equipa de suporte de clientes e das equipas de serviço é fulcral na execução de KAM e no seu resultado. A cultura de grupo e a visão comum são a base do bom funcionamento das atividades KAM.

Um dos elementos disponíveis na rede de recursos da empresa são os delegados de terreno. Estes, que fazem o contacto direto com as farmácias do grupo, ficam, muitas vezes, encarregues de chegar a acordos com a farmácia de modo que ambas as partes fiquem satisfeitas. O apoio desta equipa é, também, fundamental para a boa realização das atividades conjuntas. Estes ajudam a desenvolver os relacionamentos com o laboratório e a agilizar as atividades numa ótica muito prática que incide sobre o ponto de venda.

Relembrando o caso A, e tendo em conta o potencial do Grupo e o bom relacionamento com as Farmácias, verifica-se que existe uma maior ligação entre os Farmacêuticos e os delegados, algo que também poderá ser influenciado pelo bom relacionamento do órgão de gestão do Grupo e a Biocodex. As visitas são, normalmente, mais produtivas e é possível desenvolver mais atividades no ponto de venda. Existe uma boa abertura da farmácia perante o laboratório.

Posto isto, verifica-se a criação de relacionamentos mais próximos com as farmácias e uma maior vontade em atingir resultados. O esforço é mútuo e ambas as partes querem, normalmente, desenvolver parceria. Por este motivo, a equipa de terreno mostra-se também mais dedicada e empenhada nas suas visitas.

Contudo, numa ótica oposta, o mesmo não se verifica com o caso B. Tendo em conta o histórico de relacionamento com o grupo e o modo de trabalho das farmácias, a equipa não demonstra efetuar esforços para realizar o contacto durante o ano. Os contactos, normalmente, verificam-se muito pontuais e em caso de adversidades, uma vez que a equipa de terreno considera que os contactos e os recursos investido não trazem os resultados desejados.

Apesar de o contacto existir, verifica-se que a dedicação da equipa é distinta face ao que se verifica com o caso A, por exemplo. Verificou-se também, ao longo do estudo de caso, que as próprias farmácias protestam contra a falta de contacto, uma vez sentem que não têm apoio às vendas e formação dos profissionais.

5.4. Gestão de Recursos

Os casos descritos são claros exemplos que demonstram a necessidade de acesso a recursos internos e externos. A sua gestão, seja pelo *Key Account Manager*, seja por outros elementos, torna-se crítica para que seja possível conceber e desenvolver soluções para os problemas que possam surgir ao longo dos relacionamentos com os clientes.

Contudo, sendo o *Key Account Manager* o elo principal entre a empresa e o exterior, verificamos 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). Nenhuma área funciona sozinha, pelo que é fundamental a ótica de grupo e de rede.

No caso específico do caso A, o suporte às práticas da parceria envolve diretamente, não só outras áreas funcionais da empresa, como também fornecedores de serviços externos. Tendo em conta a cadeia e o nível de dependência que se gera, é fulcral que exista apoio interfuncional e uma boa gestão dos recursos.

Nos episódios descritos, relativamente ao caso A, verifica-se, também, que a motivação da equipa e a proatividade são também fundamentais na gestão dos recursos. O bom funcionamento das atividades e da parceria depende da atuação, em conjunto, de

todos os intervenientes, seja numa fase de preparação, seja numa fase de resolução de adversidades. Verificou-se que o perseverante contacto entre as partes, bem como o constante envolvimento do *Key Account Manager*, são essenciais para uma eficaz gestão de recursos e a manutenção de uma boa parceria. Tendo em conta a forte parceria que se criou, quando a gestão de recursos não está a fluir ou a ser otimizada, consegue-se unir esforços de modo a criar soluções conjuntas sem que estas afetem o relacionamento.

Por outro lado, no caso B, verifica-se como a gestão dos recursos pode ser crítico para os relacionamentos, não só a nível central, mas também com as farmácias de uma forma mais individualizada. Recordando-se as várias adaptações logísticas internas e externas que a parceria acarreta, face ao que estava planeado, confirmou-se que as alterações tiveram um impacto negativo no relacionamento, uma vez que se põe em causa o comprometimento das partes.

Verifica-se que o *Key Account Manager* da Biocodex tenta, numa fase inicial do ano, implementar um método de gestão menos controlado, tendo-se apurado que existe um nível de comunicação mais reduzido. O investimento e a coordenação de recursos acaba, também, por ser mais simples e menos intensa. Contudo, a tentativa de despender menos recursos numa fase inicial, leva a que a jusante o investimento seja muito mais intenso e constante. Numa fase terminal do ano, bem como dos planos anuais, verifica-se que os pedidos de contacto e de gestão de recursos se intensificam. Em suma, uma tentativa de gestão mais folgada no início do ano, leva a uma desproporção de investimentos no futuro.

Por fim, tendo em conta que o objetivo comum é sempre garantir o melhor resultado possível, ambas as partes tendem a comprometer-se. Contudo, verifica-se uma maior adaptação por parte da Biocodex, na medida em que pretende minimizar o atrito com as farmácias. Todavia, estas adaptações encaminham o relacionamento para uma abordagem mais clássica de vendas, visto não se retirar valor acrescentado pela estratégia de KAM.

Numa ótica mais financeira e de resultados comerciais, verifica-se que o caso onde se investe mais recursos não é, na realidade, o caso onde se obtém mais vendas e os melhores resultados. Na verdade, o caso B, apesar de não trazer valor acrescentado, continua a representar um bom cliente em termos financeiros. O menor investimento em termos de recursos não é uma causa direta de prejuízos comerciais, uma vez que os produtos da Biocodex são uma constante na grande maioria das farmácias nacionais. O caso A, apesar de não demonstrar tão bons resultados financeiros como outras *Key*

Account, traz consigo os benefícios acrescidos em termos de valor agregado. Todos os recursos investidos são uma mais-valia para o fortalecimento do relacionamento e criam uma presença cada vez maior nas farmácias do grupo.

6. Conclusões e Limitações

6.1. Principais Conclusões

O estudo apresentado no âmbito deste trabalho parte do pressuposto que o papel do *Key Account Manager* depende, em grande medida, da sua capacidade de combinar redes de recursos e atividades que atravessam as fronteiras dos departamentos e da própria empresa. A presente pesquisa tem como objetivo explorar o impacto da gestão de recursos, no âmbito do *Key Account Management*, na criação de valor nos relacionamentos com *Key Accounts*. Posto isto, tal como evidenciado por Ivens et al (2016), o desafio central para o *Key Account Manager* será reunir e gerir recursos de modo a potencializar as competências da empresa e dos relacionamentos.

Tomando esta perspetiva base como ponto de partida, procurou-se analisar em que medida é que a mobilização e a gestão de recursos impactam os relacionamentos com os clientes chave. Em adição a isso, procurou-se, também, avaliar a forma como o histórico do relacionamento e o espírito de equipa impactam a própria gestão dos recursos e, conseqüentemente, a gestão e o valor do relacionamento.

No estudo de caso da Biocodex, conseguiu-se atestar que existe um impacto por parte da rede interna e pela gestão de recursos na estratégia e na forma de operar do KAM. Os exemplos fornecidos, foram escolhidos por representarem clientes onde se verifica uma elevada gestão de recursos. Além disso, são também *Key Accounts* bastante distintas, possibilitando a análise de clientes diferentes apesar de serem categorizados de igual forma. Em ambos os casos descritos, foram identificadas interdependências entre as atividades do KAM e a gestão dos recursos, bem como fatores que impactam essa mesma gestão.

Numa conclusão mais generalista, verificou-se que a gestão destas interdependências é essencial para o funcionamento da estratégia de KAM, uma vez que, a sua gestão, seja pelo *Key Account Manager*, seja por outros elementos, torna-se crítica

para que seja possível conceber e desenvolver soluções para os problemas que possam surgir ao longo dos relacionamentos com os clientes.

Apesar de a literatura evidenciar que a gestão de recursos adicional, bem como a dedicação às parcerias, são o que leva a existir valor acrescentado nas estratégias KAM, verificou-se que nem sempre é o caso. Neste trabalho verificou-se que o valor atribuído às *Key Accounts* é primeiramente transacional, ou seja, suportado nos volumes de venda e preços/descontos realizados. Quer isto dizer que as dimensões de volume de negócios e lucro parecem ser os critérios chave para valorizar um cliente nesta indústria. Apesar disto, as dimensões associadas à rede de relacionamentos não são descartadas. Neste estudo específico, e como descrito anteriormente, um dos clientes, o caso A, apesar dos resultados que tem nem sempre serem satisfatórios em termos financeiros, é visto como sendo valioso pelo tipo de ambições, cultura e visão empresarial. Este tipo de visão, que é partilhada entre as duas empresas, leva a novas aberturas no âmbito do relacionamento e pode ajudar a explicar diferenças importantes na evolução de diferentes *Key Accounts*.

Este aspeto corrobora também a literatura, onde os estudos afirmam que o compromisso mútuo, bem como a confiança, são variáveis-chave importantes nas relações de fornecedor-cliente. Como reportado por (Ivens et al., 2016), estes dois fatores potencializam o funcionamento das operações e potencia a interação social entre os atores. Contudo, quando uma destas variáveis falha, verifica-se que o relacionamento é afetado. Como se verificou no caso de estudo, as parcerias no sentido lato começam a tender a tornarem-se relacionamentos puramente comerciais de onde não se retira valor acrescentado.

Relativamente aos fatores histórico do relacionamento e espírito de equipa, os resultados do estudo parecem corroborar empiricamente a literatura revista anteriormente. O histórico do relacionamento é, mesmo que indiretamente, sentido em todos os relacionamentos e pode, ou não, acrescentar valor ao mesmo. Este influencia a estratégia de KAM e vai influenciar a forma como *Key Account Manager* irá atuar no âmbito do relacionamento, coordenação de recursos e nos investimentos feitos, sejam monetários ou temporais. Em adição a isto, verificou-se que o espírito de equipa tem também um impacto não só na manutenção do relacionamento, mas também na forma como o *Key Account Manager* irá fazer a gestão dos recursos. As conclusões vão de encontro ao que (Homburg et al., 2002) afirma quando diz que é necessário o apoio de diversas áreas funcionais da empresa para gerir as atividades das contas chaves de grupos. Verificou-se,

portanto, que a colaboração obtida, bem como o alinhamento interno, foram relevantes para as atuações bem sucedidas do KAM.

Por fim, este estudo permitiu também corroborar os resultados do estudo de Ivens et al (2016), onde este aponta 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). Verificou-se que a gestão destes recursos, não só impacta os próprios relacionamentos, como também é impactada pelo próprio relacionamento, mais especificamente pelo seu valor e histórico de funcionamento. Como é defendido na literatura, a gestão dos recursos é impactada pela natureza das parcerias e pelos atores envolvidos. Contudo, o alinhamento e a mobilização destes recursos é essencial face a propósitos partilhados. Quando esta mobilização falha, verifica-se que as consequências podem não só afetar as atividades, como também o próprio relacionamento em si.

Em suma, este estudo permitiu evidenciar a importância que a gestão de recursos tem no *Key Account Management*, bem como na articulação dos relacionamentos e parcerias. O alinhamento, o acesso e a mobilização de recursos impacta o próprio papel do *Key Account Manager* e o seu grande desafio será gerir estes recursos de modo a potencializar os relacionamentos e, até, as próprias competências da empresa. Em adição a isto, verificou-se ainda que os relacionamentos, bem como a própria gestão dos recursos nos mesmo, é impactada pelo passado e pela própria perceção que a restante equipa tem dos clientes. Estas duas variáveis têm impactos fortes na gestão dos recursos e, consequentemente, nas parcerias.

Este estudo revela a importância que um *Key Account Manager* tem num mercado altamente competitivo. É essencial que as empresas mantenham uma relação positiva com os seus clientes de modo que estas possam trazer benefícios para a empresa. Contudo, e como concluído neste estudo, é importante o suporte das diversas áreas funcionais da empresa, bem como o alinhamento interno de recursos e capacidades. Conclui-se que este trabalho, a nível de contribuições práticas, revela a valorização e a importância que as empresas devem dar a estes fatores de modo a gerar sucesso nas suas estratégias de KAM. Os relacionamentos de uma empresa são os resultados da sua estratégia e das suas ações (Håkansson & Ford, 2002). Envolvem a seleção de oportunidades e a destinação de recursos escassos a essas oportunidades (McDonald & Rogers, 2019).

6.2. Recomendações Práticas

O presente estudo permitiu enfatizar a importância que os *Key Account Managers* têm em mercados cada vez mais competitivos. Foi percebida a importância que o KAM tem na obtenção de vantagens competitivas para as empresas e em como esta área importante da gestão pode criar benefícios para as empresas.

As principais conclusões efetuadas ao longo deste TFM permitem evidenciar o importante papel da gestão de recursos no *Key Account Management*, bem como a forma como estas duas esferas se influenciam mutuamente. O alinhamento, o acesso e a mobilização de recursos impactam o próprio papel do *Key Account Manager* e a sua forma de agir no mercado. Contudo, e como mencionado anteriormente, os próprios relacionamentos afetam também a forma como os recursos são geridos e alocados. O grande desafio e objetivo dos gestores incide, portanto, sobre a forma de gerir os recursos de modo a potencializar os relacionamentos e, até, as próprias competências da empresa.

Posto isto, numa ótica geral, podemos afirmar que o presente estudo expõe práticas de KAM que permitem identificar e superar adversidades na gestão das *Key Accounts*, principalmente ao nível da gestão de recursos. Além disso, os casos de estudo analisados permitem uma maior visão da atividade do KAM num setor muito particular, focando o relacionamento entre um fornecedor e as suas diferentes *Key Accounts*.

Uma das principais recomendações práticas deste estudo é que o acompanhamento e o contacto constante são fatores essenciais ao nível da gestão deste tipo de relacionamentos. Verificou-se que a falha de comunicação origina falhas na execução e, podendo ainda, criar distanciamento entre os atores envolvidos. Quando os relacionamentos começam a sofrer os efeitos das atividades práticas do dia-a-dia, a confiança e o compromisso podem ser afetados, levando ao deterioramento das parcerias.

Como referido anteriormente o contacto no âmbito de parcerias deve ter uma monitorização e um tato constante. Verificou-se que tentativas de práticas de gestão com contacto menos intenso, em certos períodos temporais, podem originar uma necessidade excessiva de alocação de recursos no futuro. Como observado no Caso de Estudo B, uma fraca comunicação ao longo do ano, origina excessivas necessidades a serem atendidas no futuro. Na prática verifica-se que existem tópicos facilmente tratados durante o ano que são apenas atendidos muito mais tarde. Estes atrasos a nível da resolução de tópicos emergentes levam a um desgaste ténue, mas constante, do relacionamento.

Tendo em conta que não se verifica antecipação das necessidades do cliente e, como apurado, as falhas na comunicação originam falhas na execução das atividades práticas planeadas. Estas lacunas originam um maior stress sobre as parcerias, podendo afetar o compliance de ambas as partes. Por este motivo, recomenda-se que exista uma constante atenção às necessidades das *Key Accounts* de modo a conseguir-se satisfazer os requisitos dos clientes. Estes são a base de todos os negócios e deve ser cultivada uma cultura de dedicação e compromisso mútuo.

Por fim, uma advertência importante retirada destes estudo é que os *Key Account Managers* não devem descurar a sua atenção dos clientes com os quais têm um relacionamento mais transacional. Tal como visto anteriormente, apesar de as parcerias trazerem mais benefícios a nível de valor acrescentado, os cliente mais transacionais continuam a ter muito poder do seu lado, especialmente a nível de faturação e de movimentação de mercado. Portanto, os *Key Accounts Managers* devem, nestes casos, fazer um esforço acrescido para garantir que os seus produtos não sejam substituídos pela concorrência no ponto de venda final.

Em suma, este estudo permite criar *awareness* sobre a necessidade de uma eficaz gestão das *KA*. Verificou-se que as práticas de relacionamento impactam outras esferas operacionais e que estes efeitos podem trazer consequências futuras a nível dos resultados da empresa fornecedora. Apesar de os clientes também poderem sair prejudicados, estes acabam por ter mais “poder” do seu lado e, mesmo quando o relacionamento é puramente transacional, estes acabam por ter fortes impactos a nível dos resultados da empresa fornecedora.

Posto isto, este estudo deverá, portanto, ser tido em conta pelos diversos profissionais da áreas, bem como todos os profissionais que interajam com clientes. As conclusões permitem reter boas práticas de gestão de relacionamentos e de gestão de recursos.

6.3. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

Apesar das diversas vantagens dos estudos de casos, estes tem, também, várias limitações. Trata-se do entendimento de que, por se utilizar uma ou poucas unidades, representa uma pesquisa muito fácil de ser realizada. Essa afirmação simplifica o nível

de complexidade envolvido nessa modalidade de pesquisa e o rigor científico necessário ao seu planejamento, análise e interpretação (Ventura, 2007).

Apesar disto, como evidencia (Ventura, 2007), a limitação mais grave destes estudos parece ser a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode ocorrer que a unidade escolhida para investigação seja bastante atípica em relação às muitas da sua espécie. Naturalmente, os resultados da pesquisa tornar-se-ão bastante equivocados. Por essa razão, cabe lembrar que, embora o estudo de caso se processe de forma relativamente simples, pode exigir do pesquisador muita atenção e cuidado, principalmente porque ele está profundamente envolvido na investigação. Sendo assim, os argumentos mais comuns dos críticos dos estudos de caso estão no risco de o investigador apresentar uma falsa certeza das suas conclusões e fiar-se demais em falsas evidências (Ventura, 2007).

Em pesquisas futuras poderá ser útil realizar um estudo extensivo que incida sobre outros tipos de clientes que são considerados *Key Accounts*. Apesar de todos terem a mesma categorização, os clientes são diferenciados entre si e têm formas de trabalhar e de compliance bastante distintas. Posto isto, seria interessante avaliar outros critérios que afetem o sucesso das atividades de KAM e a gestão dos seus recursos e capacidades.

Referências

Batt, P. J. (2008). Building social capital in networks. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 487–491. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.002>

Cartwright, S., Davies, I., & Archer-Brown, C. (2021). Managing relationships on social media in business-to-business organisations. *Journal of Business Research*, 125, 120–134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.028>

Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015–1024. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>

Durif, F., Geay, B., & Graf, R. (2013). Do key account managers focus too much on commercial performance? A cognitive mapping application. *Journal of Business Research*, 66(9), 1559–1567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.019>

Eggert, A., Kleinaltenkamp, M., & Kashyap, V. (2019). Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 79, 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.004>

Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L., & Marcos Cuevas, J. (2018). Which resources and capabilities underpin strategic key account management? *Industrial Marketing Management*, 75, 160–172. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.05.006>

Håkansson, H., Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research*, 55 (2002), 133–139. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00148-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00148-X)

Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563–567. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00513-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00513-4)

Homburg, Christian & Workman, John & Jensen, Ove. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.184>.

Ivens, B. S., Pardo, C., Niersbach, B., & Leischnig, A. (2016). Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research. *Industrial Marketing Management*, 58, 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.019>

Millman, T., & Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(2), 7-22. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000018>

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

Oliveira, D. de P. R. de. (2001). *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva* (3.a). Editora Atlas.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard business review*, 76(6), 77-90.

Ribeiro, E. A. (2008). *A Perspetiva da Entrevista na Investigação Qualitativa. Evidência: Olhares e Pesquisa em Saberes Educacionais*, 129–148.

Rogers, B., & McDonald, M. (2019). *Kam - Key Account Management. Autêntica Business*.

Rose, R. C., Ismail, A. I., & Abdullah, H. (2010). A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage and performance. *Journal of International Social Research*, 3(11), 488-498.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson education.

Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing*, 70(1), 119-136. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.119.qxd>

Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.

Wengler, S., Ehret, M., & Saab, S. (2006). Implementation of Key Account Management: Who, why, and how?. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.011>

Wong, Y. H. (1998). Key to key account management: relationship (guanxi) model. *International Marketing Review*, 15(3), 215–231. <https://doi.org/10.1108/02651339810221142>

Anexos

ANEXO A – Instrumentos de Recolha de Dados

1. Guião de Entrevista

O conteúdo deste ficheiro serviu de guião para as entrevistas 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: «*Key Account Management* e a Articulação de Recursos: Casos de Estudo».

- Guião de Entrevista –

1) Dados do Entrevistado

- a. Nome
- b. Formação Académica
- c. Denominação da Empresa e Cargo
- d. Duração do desempenho de funções

2) Dados da Empresa

- a. Localização
- b. Indústria
- c. Estrutura

3) Account Management

- a. Quais são os principais objetivos como KAM? Que tipo de responsabilidades assume e qual o seu papel face aos clientes?
- b. Qual diria ser a importância do *Key Account Management*? O que difere uma *Key Account* de uma conta regular?
- c. Quais são os principais critérios e/ou métricas utilizadas para caracterizar uma *Key Account*?
- d. Como divide o tempo despendido aos diversos clientes? Qual o racional por detrás deste investimento?

- e. Considera que o valor gerado por estas *Key Accounts* vai além das compras realizadas?
- f. De entre as *Key Accounts* que gere, pode identificar aquela com qual gosta mais de trabalhar? E a que menos gosta de trabalhar? E o porquê?

4) Gestão de Atividades e Recursos

- a. Qual o tipo de eventos (situações) mais recorrentes com as *Key Accounts*? Qual o motivação e objetivo das ações/intervenções tidas com o cliente?
- b. Quais os eventos/momentos mais importantes (e decisivos) no desenvolvimento do relacionamento com esses clientes? (o que explica o “estado do relacionamento” que tem hoje). Exemplificar.
- c. Que atividades/ações desenvolveu enquanto Gestor de Conta? (Qual o seu papel nos eventos identificados?)
- d. Mobiliza e obtém o apoio das diversas áreas funcionais da empresa neste tipo de atividades? Que áreas (departamentos, gestores de topo, empresas subcontratadas, etc.? Detalhar/exemplificar.
- e. Como diria que essas atividades são impactadas pela intervenção das diversas áreas funcionais da empresa? (Qual o papel destas áreas para o desempenho destas atividades?)
- f. A solução apresentada ao cliente teve a aceitação esperada? Porquê? A solução era adequada? Necessitava de ser adaptada? Porquê? Como gestor de cliente esteve envolvido desde início na conceção da solução apresentada? E o cliente esteve envolvido na geração da solução final? Porquê?
- g. Diria que necessita de aceder a diversos recursos internos para concretizar as vendas? Que problemas recorrentes identifica que possam afetar o acesso a esses recursos? Quando existem problemas que afetam a normal funcionamento dos processos, como consegue gerir e ultrapassar isso?
- h. Qual o impacto que estes possíveis problemas têm na relação entre empresas? Como gere isto?

ANEXO B – Tabela resumo dos casos de estudo

		Grupo A	Grupo B
Dados do Entrevistado/ Grupo	Cargo do entrevistado	Partner/Sócio-Gerente	Supply Chain Specialist
	Localização da empresa	Centro Lisboa	Sintra
	N.º Farmácias	+/- 170 Farmácias	+/- 300 Farmácias
	Estrutura do grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Equipa de 8 elementos • Farmácias são entidades próprias • Não possui equipa de vendas • Não tem produtos próprios 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipa com cerca de 30 elementos • Farmácias são entidades próprias • Possui equipa de terreno (delegados próprios que fazem visitas às farmácias do grupo) • Tem produtos próprios
Gestão de Relacionamentos	Tipos de parceria/distinção de laboratórios	<ul style="list-style-type: none"> • Basic Partner • Advance Partner • Full Partner • Gold Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratórios de genéricos • Laboratórios de não genéricos
	Critérios de diferenciação de parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de crescimento • Atratividade dos produtos • Visão e estratégia • Vontade de inovar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de produtos (genéricos / não genéricos)
	Criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Com base na visão mútua • Parcerias com projetos inovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se verifica uma prioridade
Atividades com a Biocodex	Nível de Compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado • Esforços coordenados • Vontade de manter o acordado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido • Falta de coordenação • Falta de comunicação • Tentativas de mudar os acordos
	Tipo de atividades mais comuns	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de <i>Sell in</i> • Campanhas de <i>Sell out</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Planos anuais
	Eventos mais importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião preparação anual • Reuniões de acompanhamento • Campanhas de <i>Sell out</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião preparação anual • Planos anuais
	Mobilização de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada • Requer coordenação com diferentes departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada • Requer coordenação dos elementos da equipa e de entidades externas (armazenistas)

		<p>(internos e externos) e entidades externas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer coordenação recorrente do Key Account Manager e da equipa de terreno 	<ul style="list-style-type: none"> • A atividade do Key Account é bastante reduzida numa fase inicial do ano; Numa fase final do ano, a coordenação do Key Account torna-se fundamental e recorrente
	Reação perante adversidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo de resolução mútuo • Equilíbrio da responsabilidade • Cedências mútuas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo de resolução com tendências unilaterais • Cedências mútuas com ênfase/desejo unilateral
	Impactos no relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco significativos • Relação forte e com abertura para margens de manobra • Verifica-se uma maior cedência por parte da Farmacêutica para agradar o parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Significativos • Relação fortemente impactada pelo histórico do relacionamento • Verifica-se uma maior cedência por parte da Farmacêutica de forma a diminuir atritos no relacionamento • Relacionamento com tendência cada vez mais comercial