



ENTREVISTA ADRIANO AMUI, MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, REVELA TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE *KEY ACCOUNT MANAGEMENT*, A METODOLOGIA DE GESTÃO DE CONTAS-CHAVE

CHECKLIST
PARA AVALIAR
A GESTÃO DA
CARTEIRA DE
CLIENTES

EXEMPLAR DE ASSINANTE

VENDA MAIS[®]

ANO 26 | Nº 280 | OUTUBRO-NOVEMBRO-DEZEMBRO/2020

VENDAMAIS.COM.BR

CONHECIMENTOS | HABILIDADES | ATITUDES

SUA CARTEIRA DE CLIENTES É UMA MINA DE OURO!

SAIBA COMO CRIAR UM
PROCESSO EFETIVO DE GESTÃO
DA CARTEIRA DE CLIENTES
E PASSE A APROVEITAR TODO O
POTENCIAL DESSA MINA

ALERTA DE SPOILER:
NEM SEMPRE VOCÊ PRECISA
PROSPECTAR MAIS PARA
VENDER MAIS!



O PAPEL DO LÍDER
NA GESTÃO DA
CARTEIRA DE
CLIENTES

5 COISAS QUE VOCÊ GANHA
AO ADOTAR UM CRM PARA
AJUDAR NA GESTÃO DA
CARTEIRA DE CLIENTES

+

5 FERRAMENTAS DE CRM QUE
VOCÊ PRECISA CONHECER
ANTES DE DEFINIR QUAL
IRÁ UTILIZAR



06 EDITORIAL

Raul Candeloro propõe um exercício para você avaliar suas atitudes em relação à gestão da carteira de clientes e, assim, saber o que precisa melhorar para que boas oportunidades parem de ser desperdiçadas

10 DIAGNÓSTICO

Responda o checklist de autoavaliação preparado pela equipe da **Soluções VendaMais** e identifique quais são os problemas na sua gestão da carteira de clientes atualmente e também o que precisa continuar sendo feito

12 GUIA DA GESTÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES

E aí chega o momento de entender como, na prática, aprimorar a gestão da carteira de clientes. Com a ajuda deste guia, você passará a aproveitar muito melhor a mina de ouro que já tem em sua empresa

18 REFLEXÃO E AÇÃO

J. B. Vilhena faz uma releitura de uma conhecida fábula para refletir sobre a importância do cuidado com a carteira de clientes para quem quer melhorar seus resultados em vendas

20 ENCICLOPÉDIA VENDAMAIS

Entenda por que você deveria se preocupar em descobrir qual é a participação que sua empresa tem em cada cliente (seu *share of wallet*), saiba **como** fazer isso e inicie uma transformação que o ajudará não apenas a vender mais, mas, principalmente, a melhorar sua lucratividade

24 ENTREVISTA

E a gestão de contas-chave (ou *Key Account Management*), como fica? É o que revela Adriano Amui, mestre em administração de empresas e

professor de Marketing Estratégico no EMBA da Fundação Dom Cabral e de Trade Marketing e *Key Account Management* na ESPM

30 MANUAL DO LÍDER

Saiba como os líderes comerciais devem trabalhar a gestão da carteira, descubra quais são os erros que o gestor precisa evitar nesse sentido e entenda como incentivar os vendedores a aproveitarem ao máximo o potencial da base

34 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Além de planejar uma excelente estratégia para a gestão da carteira de clientes, é fundamental que o líder crie formas de estimular os vendedores a executarem o que precisa ser feito. Saiba como fazer isso por meio de ações de treinamento e desenvolvendo uma campanha de incentivos

38 CAMPANHAS DE VENDAS

Pois é, não há nada como uma boa campanha de incentivo para engajar a equipe em uma missão como a de gerir melhor a carteira de clientes. Sabendo disso, apresentamos, em um infográfico, as etapas essenciais para o desenvolvimento de campanhas realmente efetivas

42 VM TECH

A seção VM Tech desta edição está dividida em duas partes. Na primeira, Júlio Paulillo, cofundador e CRO no Agendor, revela o que você ganha ao adotar um sistema de CRM para fazer a gestão da sua carteira de clientes. Na segunda, nossa equipe apresenta 5 ferramentas que você precisa conhecer antes de escolher uma para chamar de sua

46 DIRETO DAS SOLUÇÕES VENDAMAIS

Marcelo Caetano compartilha histórias vividas nos trabalhos de consultoria da **Soluções VendaMais** para deixar clara a importância do foco na gestão da carteira de clientes

50 ATÉ MAIS

Concluímos a última edição de 2020 da **VendaMais** com um lembrete importante: estamos juntos. E vamos seguir juntos!

51 RALPH MARSTON

Antes de fechar essa revista, olhe para a luz!





KEY ACCOUNT MANAGEMENT: UMA MISTURA DE PROCESSOS, METODOLOGIAS E RELAÇÕES HUMANAS

Luiz Melodia não devia estar pensando em vendas quando compôs *Presente cotidiano* e disse que “está tudo solto na plataforma do ar”. Mas, daqui em diante, você provavelmente não vai mais conseguir ouvir a frase que abre a canção sem pensar na conexão feita por Adriano Amui entre ela e a gestão de contas-chave...

Se você quer entender essa história, vai precisar ter um pouco de paciência, porque ela fechou a conversa que eu tive com o mestre em administração de empresas com foco em estratégia pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), professor de Marketing Estratégico no EMBA da Fundação Dom Cabral e de Trade Marketing e *Key Account Management* na ESPM.

Antes disso, falamos sobre a parte prática de KAM – o que é o conceito, se qualquer empresa deveria pensar em criar uma área de *Key Account Management*, qual é o papel do líder nesse processo, e assim por diante.

Você vai terminar a leitura pronto para escolher os seus caminhos – e, é claro, entendendo por que está tudo solto na plataforma do ar. Acompanhe!

VendaMais – Começamos pelo básico: como você define Key Account Management (KAM)?

Adriano Amui – Atender usando o formato de *Key Account Management* significa atender levando em consideração exatamente o que o cliente-chave espera do atendimento junto a seus fornecedores.

Eu sei que isso parece muito simples e óbvio demais, já que deveríamos atender todo mundo da mesma forma. Mas aí eu vou enriquecer um pouco mais esse conceito. Esse cliente *key account* precisa re-

presentar para você a possibilidade de um ganho maior do que a maioria dos seus outros clientes, agrupadamente.

Então, o primeiro passo é definir quem é o cliente que vai fazer a diferença para a companhia. A partir disso, deve-se buscar entendê-lo muito bem para criar um modelo de negócios que o satisfaça. Porque *key account* faz um plano, não faz uma venda.

Na prática, em *key account management*, em vez de pensar estritamente no que se vende, é preciso pensar em como ajudar a alavancar os negócios do cliente para que, conseqüentemente, ele compre mais de você. Ou seja, é um raciocínio reverso. O negócio do cliente vem em primeiro lugar. Ao entendê-lo e ajudá-lo a encontrar saídas para o negócio dele, naturalmente o seu produto ou serviço vai escoar com uma maior facilidade e trazer o resultado que você quer.

Um outro conceito diz o seguinte: só é cliente *key account* aqueles que buscam um *key supplier* (ou seja, um fornecedor-chave). Afinal, não adianta alocar recursos importantes para poder criar um diferencial junto a um cliente se ele quiser apenas comprar dentro de uma zona de oportunidade, no melhor comparativo volume-preço.

E disso decorre uma das principais atividades de KAM, que é a seleção de quem será um *key account*. Ou seja, entra em cena o debate de como a carteira de clientes será segmentada para identificar aqueles que, por suas características, por seu potencial, por suas perspectivas e por sua ótica apresentam uma grande vantagem competitiva e merecem um investimento em termos de tempo, recursos e atenção – e que, além de tudo isso, desejam receber um atendimento especial.

Já que você começou a falar sobre definição de *key accounts*, vamos nos aprofundar nesse assunto. Quais são os critérios que devem ser levados em conta na hora de definir o que é uma *key account*?

Antes de mais nada, é importante destacar que um erro comum é pegar, por exemplo, a curva ABC de clientes e definir que os *key accounts* serão os clientes “A”. Isso é um erro porque dentro desse grupo pode haver clientes comprando apenas com base em preço, volume e oportunidade. Por outro lado, pode ser que dentro do grupo de clientes “B” haja alguns com perfil de ser “A”, mas que ainda não são porque algum processo dentro da equipe não estava sendo bem executado.

Na prática, os critérios para definir um *key account* devem ser muito alinhados com a sua estratégia como empresa fornecedora, e, dentre todos os critérios, o menos importante é a curva ABC. Quando eu penso em quem vai ser *key account*, algumas coisas rapidamente me vêm à cabeça:

1. O que é mais importante: o volume que se tem hoje ou o volume que se pode conquistar no curto, médio espaço de tempo?
2. Um segundo raciocínio que a gente tem que ter em mente diz respeito à rentabilidade. Eu vejo muito comumente nas empresas que os clientes “A”, principalmente os grandes, permitem uma baixa rentabilidade, muitas vezes uma rentabilidade negativa. Pare para pensar: vale a pena investir nesse cliente com uma estrutura totalmente dedicada a alavancar o negócio dele, sendo que a cada item ou a cada serviço que você vende,

“KEY ACCOUNT
PRECISA TRAZER
RESULTADO
FINANCEIRO
POSITIVO! PODE SER
QUE ESSE
RESULTADO NÃO
VENHA NO INÍCIO,
PORQUE ESSE É UM
MOMENTO QUE
EXIGE
INVESTIMENTO – EM
CONHECIMENTO,
VISITAS TÉCNICAS,
VIAGENS,
DESENVOLVIMENTO
DE PROJETOS ETC.
MAS VOCÊ PRECISA
TER UMA
PERSPECTIVA DE
QUE ESSE
INVESTIMENTO VAI
TRAZER RETORNO
EM BREVE.”

you lose money? *Key account* precisa trazer resultado financeiro positivo! Pode ser que esse resultado não venha no início, porque esse é um momento que exige investimento – em conhecimento, visitas técnicas, viagens, desenvolvimento de projetos etc. Mas você precisa ter uma perspectiva de que esse investimento vai trazer retorno em breve.

Além disso, existe uma matriz que eu criei – e em que classifico os clientes em quatro grupos: estrela, estratégico, limite e status –, que simboliza bem essa sua pergunta.



No eixo X identificamos o quanto a empresa é relevante para um cliente. Neste sentido, é preciso criar métricas para entender se aquele cliente tem perfil para aceitar a sua forma de atender *key account*. É muito comum uma empresa designar um *key account* e depois descobrir que o cliente simplesmente queria comprar preço, não queria serviço; queria comprar por uma central de atendimento, com o menor preço possível e fim de história. Então, esse eixo X vai determinar essa questão.

O eixo Y é determinado por critérios da sua empresa para classificar a relevância do cliente para você. Tipicamente, aqui se usa uma combinação de entre dois e cinco fatores. O fator mais comum é o potencial do cliente, que não é simplesmente o quanto é possível faturar ou quanto aquele cliente pode comprar, mas, também, se ele tem como política trabalhar com apenas um fornecedor ou se trabalha com mais – afinal, sabendo disso, você entenderá o seu real potencial dentro dele.

O segundo critério normalmente é muito ligado à estratégia. Se uma organização tem como estratégia



o *market share*, por exemplo, ter um cliente que gera um volume absurdo é conveniente; se distribuição numérica é parte da estratégia, então, conquistar um cliente que tem várias filiais é mais importante do que adquirir um cliente que faz uma compra só, centralizada. Se a estratégia é rentabilidade, os dois critérios anteriores não valem mais, é preciso encontrar um cliente que tenha por política comprar a um preço *premium*, recebendo serviço e, com isso, maximize a rentabilidade.

Ou seja, os critérios para definir *key account* variam, mas precisam ser intimamente ligados à estratégia da empresa.

E um cliente definido como *key account* será sempre *key account*?

Nenhum cliente é eterno em termos de segmentação!

Imagine que o cliente que você mais quer é o cliente estrela – tem altíssimo potencial, mas você ainda não o conquistou. Um cliente estrela só tem duas possibilidades: ou você converte ele rapidamente, para ele se tornar estratégico – e aí ele é um *key account perfeito* –, ou você o rebaixa para o que eu chamo de “limite” – um cliente que é importante porque oferece algumas possibilidades de negócios, mas não valoriza (e nem valorizará) a sua proposta de valor. Ou seja, não justifica ter uma estrutura *key account* para atendê-lo.



Isso acontece com mais frequência do que se imagina. E é algo benéfico, porque na medida que você tenta entregar para um cliente uma coisa que ele não quer, a relação não fica boa, você gasta dinheiro à toa e toma tempo dele à toa. Portanto, é melhor reposicioná-lo na segmentação e passar a entregar exatamente o que ele quer.

O momento de reposicionar o cliente é quando você tem uma evidência objetiva de que a sua proposta de valor não é aderente à expectativa dele. Ou seja, ele é um potencial *key account* pra você, mas você não é um potencial fornecedor-chave para ele.

Toda empresa precisa ter uma estrutura de KAM?

Não necessariamente. Para explicar por quê, precisamos falar sobre dois pensamentos. Um deles diz respeito ao pensamento de *key account*. Qualquer organização deveria seguir esse tipo de conduta porque, por meio desse formato, é possível de fato atender melhor os clientes. Porém, estrutura formal de *key account* é uma segunda conversa, que requer algumas condições específicas.

A primeira condição é que você precisa ter clientes que permitam uma projeção tal de negócios que sustente pagar uma estrutura que é mais cara. Afinal, ter uma estrutura de vendas compartilhada por muitos clientes é mais econômico do que ter um vendedor

mais qualificado cuidando de um grupo pequeno de clientes com mais qualidade.

Então, para mim, não é uma questão de porte, e sim é uma questão de qual é a rentabilidade possível com cada cliente. Para entender isso basta fazer um estudo econômico simples, analisando quanto esse cliente gera de faturamento em X tempo na comparação com o investimento que é preciso ser feito para conquistá-lo.

Não dá para dizer que é uma decisão simples de ser tomada... Onde as empresas costumam errar nesse processo?

As empresas têm uma mania de achar que basta montar uma estrutura de *key account* para resolver os problemas. Eu brinco que isso é quase uma síndrome de super-herói: “pega aqui a pessoa que vai resolver todos os problemas”. Mas não funciona assim. Uma estrutura de *key account* leva tempo para amadurecer e para se provar confiável em termos de resultado. Além disso, não adianta fazer um projeto sem estar pronto ou achando que vai conquistar resultados em seis meses.

À lista de erros, acrescento ainda o fato de que é muito comum que *key account* seja uma iniciativa do gerente nacional de vendas ou do diretor de vendas. Porém, para ir para frente, essa decisão precisa partir da cúpula da empresa.



“NÃO ADIANTA MONTAR UMA ESTRUTURA DE KEY ACCOUNT, CHAMAR O TIME KEY ACCOUNT, COLOCAR PESSOAS QUALIFICADAS E CARAS, SE NÃO EXISTE UMA PROPOSTA DE VALOR DIFERENCIADA PARA ENTREGAR.”

É claro que é fundamental que o gestor comercial faça parte do processo, mas não pode ficar só nele. Se o *back office* da companhia não estiver alinhado, por exemplo, o trabalho pode ir por água abaixo. Isso porque se o profissional *key account manager* fica meses, às vezes até um ano batalhando por um cliente, quando ele fecha, ele precisa que o processo de negociação, cadastro e crédito seja rápido, e se ele se deparar com burocracias nesse caminho, pode perder uma venda importante. Então, *key account* não é uma decisão comercial, é uma decisão da companhia.

O terceiro ponto, que para mim é o mais dolorido, é que não adianta montar uma estrutura de *key account*, montar um time qualificado e caro, e não ter uma proposta de valor diferenciada para entregar. Eu tenho um caso que ilustra bem isso. Uma empresa de um determinado segmento bastante afluyente montou uma estrutura enorme de *key account*. Pouco tempo depois, fui procurado pelos gestores porque a estrutura de KAM simplesmente não conseguia efetivar venda. Tudo cai em preço.

Nós fizemos um estudo e ficou bem claro que a única proposta de valor da empresa é preço. A segunda proposta de valor que eles dizem que têm é relacionamento; mas, na verdade, não há um

relacionamento profícuo com o cliente. Relacionamento vale quando se transforma em oportunidade de negócio para as partes, o que não é o caso. E isso acontece em muitas empresas: elas se estruturam para trabalhar *key accounts*, mas não sabem qual é sua diferenciação.

Ou seja, é uma falha de estruturação da área, certo? Portanto, quais são os primeiros passos do processo de criação de uma estrutura de *key account*?

Isso mesmo.

Antes de mais nada, é preciso determinar qual é a estratégia por trás do desejo de criar essa estrutura, definir o que o *key account* vai entregar e quais são as competências que um profissional precisa ter para entregar essa proposta. E não existem respostas padrão para essas questões; cada empresa, cada perfil de produto ou serviço vendido tem suas especificidades, e isso precisa ser levado em conta.

Depois disso, você vai poder fazer uma avaliação dos recursos que já tem. Normalmente, 50% da equipe é montada buscando profissionais no mercado, e os outros 50% são formados com profissionais que já fazem parte da equipe. Mas, é claro, esse

peçoal precisa passar por treinamento específico, já que muitas vezes esses vendedores têm *mindset* de venda transacional.

Qual é o papel da liderança na estrutura de *key account*?

Toda estrutura *key account* precisa ter um *sponsor* em alto nível. O ideal é que o próprio CEO desempenhe esse papel porque, como eu disse, essa é uma iniciativa que precisa partir da companhia, não apenas da área comercial.

O grande papel desse líder é colocar a organização no mesmo passo, de tal maneira que não tenha uma equipe de vendas que prometa mundos e fundos, sem uma organização que sustente a promessa. Aliás, a proposta de valor precisa ser permeável por toda a organização, já que todo mundo trabalha a favor do cliente. Portanto, o líder também precisa quebrar silos – que são ruins em qualquer situação, mas ainda mais perigosos em *key account*, porque estamos lidando com clientes que têm um peso relativo gigante para a corporação.

Também cabe ao líder garantir que de fato exista uma proposta de valor. Uma proposta de valor não é uma definição de vendas; vendas simplesmente a executa. A proposta de valor é uma decisão estratégica da companhia, que deve ser discutida em alinhamento com a estrutura de marketing. Ou seja, marketing, estratégia e trade marketing têm que arredondar a proposta de valor para que o time de vendas a compreenda e consiga executá-la. E essa proposta de valor tem que ser absolutamente tangível. Então, a minha provocação é: antes de mais nada, volte para dentro de casa, descubra o que você tem a mais para entregar primeiro, depois evolua com esse processo.

Por último, mas não menos importante, o princípio por trás do trabalho de *key account* é traduzir a proposta de valor em um plano feito conjuntamente com o cliente. E esse também é um papel do líder.

Quais são os erros que um profissional *key account manager* comete e que podem acabar prejudicando os resultados dele?

O principal erro tem muito a ver com *midset*: quando tudo é novidade, tem treinamento, engajamento etc., o profissional concorda com o modelo de planejamento, com o processo de venda, com a jornada do cliente, com o diagnóstico e assim por diante. Entretanto, *key account management* pressupõe um certo trabalho operacional. É preciso manter o CRM impecavelmente atualizado; precisa ter um plano de

negócios **de verdade**, completo, complexo, algo que ninguém em vendas faz, só um *key account*. E aí, a natureza da pessoa de vendas é rejeitar esse tipo de mecanismo de controle. E não adianta: sem seguir o protocolo, o projeto vai falhar.

O que você recomenda que o líder faça em casos como esse?

Eu sou pragmático: em casos assim, a pessoa precisa ser substituída. Essa pessoa pode ser uma excelente vendedora e pode voltar para a operação tradicional de vendas, mas não tem a habilidade necessária para fazer *key account*.

Para fechar, explica para os leitores da VendaMais como você conecta KAM e o trecho da música *Presente cotidiano*, de Luiz Melodia, que diz que “está tudo solto na plataforma do ar”.

Há uma parte de KAM que é metodológica: plano cliente, segmentação etc. Mas só isso não é suficiente para que o processo se sustente. É preciso ter uma relação de fato interpessoal, ter sensibilidade suficiente para perceber os movimentos que estão acontecendo e interpretá-los para criar novas oportunidades para o cliente.

A frase de Luiz Melodia me faz pensar que os sinais estão todos à nossa volta, mas nós não necessariamente temos a competência de processá-los.

E tem um outro ponto: quando uma pessoa de vendas é muito obcecada pela sua organização, pelo seu produto, pelo seu serviço, ela tem uma tendência de sentir o momento em função do problema dela. Porém, *key account management* é um trabalho que tem tudo a ver com sentir o cliente. Aliás, este talvez seja o conceito mais importante de KAM: eu só vou vender mais, se eu conseguir fazer o meu cliente vender mais.

Nós estamos vivendo uma crise global, que está afetando os clientes de sobremaneira. Quando eu converso com as pessoas de vendas, elas simplesmente conseguem enxergar que não estão atingindo suas metas, que os seus números estão prejudicados. E é aí que eu digo: “você tem que pensar no cliente, porque se conseguirem levar uma solução para ele, seu problema de vendas estará resolvido”. Só que a gente tem uma mania de olhar para o próprio umbigo. Então foi disso que derivou meu pensamento sobre essa frase do Luiz Melodia. Afinal, “está tudo solto na plataforma do ar”, a gente só precisa conectar os pontos e se tirar do foco para enxergar.



“HÁ UMA PARTE DE KAM QUE É METODOLÓGICA: PLANO CLIENTE, SEGMENTAÇÃO ETC. MAS SÓ ISSO NÃO É SUFICIENTE PARA QUE O PROCESSO SE SUSTENTE. É PRECISO TER UMA RELAÇÃO DE FATO INTERPESSOAL, TER SENSIBILIDADE SUFICIENTE PARA PERCEBER OS MOVIMENTOS QUE ESTÃO ACONTECENDO E INTERPRETÁ-LOS PARA CRIAR NOVAS OPORTUNIDADES PARA O CLIENTE.”