

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

PRISCILA ROSALES JUNG ROSSA

**Gestão de vendas:
Método KAM na Metalúrgica FGT**

**Canoas/RS
2019**

PRISCILA ROSALES JUNG ROSSA

**GESTÃO DE VENDAS:
Método KAM na Metalúrgica FGT**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e negócios, pelo Curso de MBA em Gestão e negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof^ª. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho

Canoas/RS

2019

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma empresa FGT	8
Figura 2 - Seleção e classificação de clientes pelo potencial.....	16

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação de faturamento dos segmentos.....	19
Tabela 2 – Margem de lucratividade por segmento.....	20
Tabela 3 – Participação faturamento dos clientes Top 10.....	21
Tabela 4 – Margem lucratividade dos clientes Top 10.....	21
Tabela 5 – Principais clientes de cada segmento.....	22
Tabela 7 – Desdobramento da solução em 5W2H.....	24
Tabela 8 – <i>Market share</i> segmento Chapas.....	25

LISTA DE SIGLAS

KAM Key Account Management

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO	7
2.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	10
2.1	Revisão da literatura técnica	10
2.1.1	Gestão de clientes.....	10
2.1.2	Método KAM (Key Account Management)	12
2.1.3	Seleção dos KAM.....	15
2.1.4	Benefícios para clientes especiais	17
2.2	Entendimento aprofundado do problema	18
2.3	Apresentação da solução	24
3.	RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO	28
4.	APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	30
5.	COMENTÁRIOS FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	33

1. APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

O projeto aplicado foi realizado na Metalúrgica FGT, localizada na região metropolitana de Porto Alegre/RS. Foi fundada em 1953, possui 04 unidades de negócios localizadas em: Cachoeirinha (Matriz e planta Fabril), Porto Alegre, Goiânia e Indaiatuba (Filial– ainda em construção com previsão de iniciar suas atividades em 2020). A matriz está localizada em Cachoeirinha/RS, região metropolitana de Porto Alegre/RS, possui uma área fabril de 44.000m² e aproximadamente 350 funcionários.

A estrutura produtiva é dividida pelos segmentos de negócios: Componentes especiais - conjuntos soldados para máquinas de construção, pavimentação e agrícola, distribuição de chapas de aço – de todas espessuras e tamanhos, rodas e correntes especiais.

Atualmente a empresa possui uma unidade industrial moderna, preparada para atender aos desafios do mercado e está sendo continuamente melhor capacitada tecnologicamente para assegurar produtos que atendam às exigentes especificações dos clientes.

Oferece itens para montadoras e executa projetos individuais para atividades variadas, entre elas agrícola, automotiva, mineração, siderurgia, prospecção de petróleo e celulose, com o objeto de sempre superar as expectativas dos projetos. Desenvolve soluções para a fabricação de produtos em escala e também projetos especiais (*Make to Order*), destacando-se no fornecimento de conjuntos montados para colheitadeiras, plantadeiras, tratores, retroescavadeiras, correntes industriais e rodas dentadas.

Principais Clientes:

- Fabricantes/ montadoras de máquinas e implementos agrícolas;
- Fabricantes/ montadoras de máquinas de pavimentação;
- Fabricantes/ montadoras de máquinas para construção civil;
- Usinas e outras que utilizam transmissão de correntes.

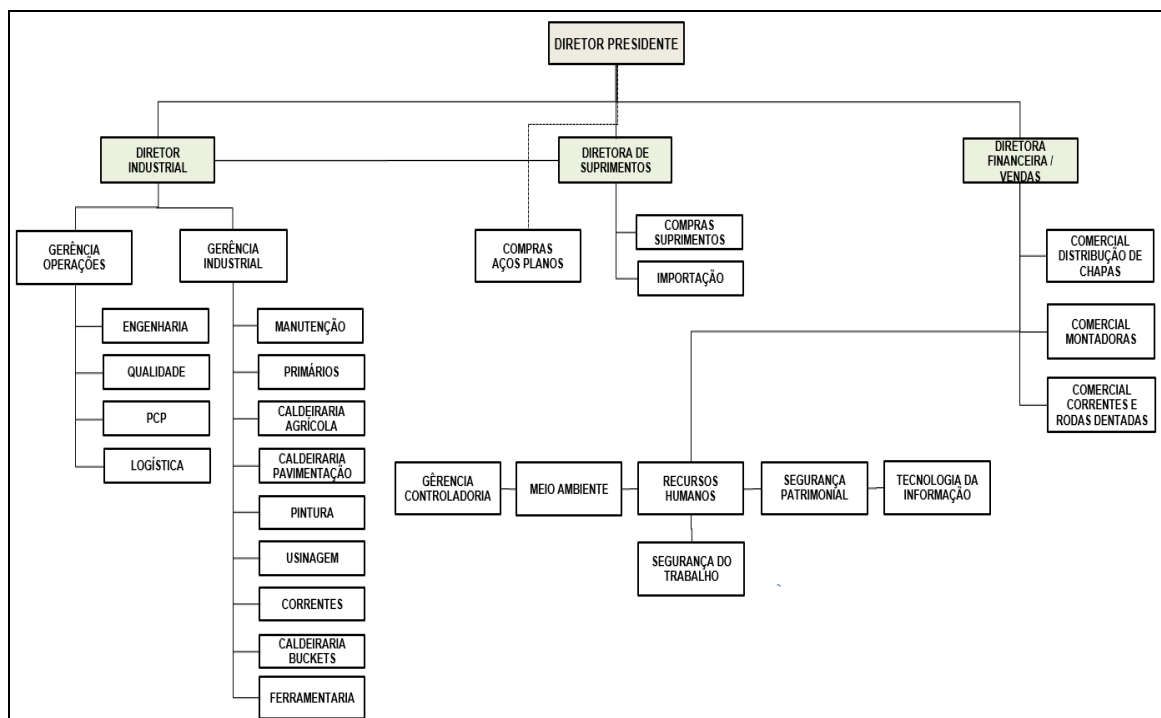
Principais Fornecedores:

- Usinas siderúrgicas, forjarias e fundições;
- Prestadores de serviços de usinagem, pintura, tratamento térmico/superficial e outros;
- Fabricantes de peças.

A FGT não realiza atividades de projeto e desenvolvimento de produto, uma vez que os processos orientados ao cliente iniciam a partir de especificações de produto definidas em desenhos ou amostras representativas, cujas tolerâncias, quando não definidas pelo cliente, seguem orientações de normas internacionais.

A gestão da organização é familiar, administrada pelo proprietário/presidente, seu irmão como diretor industrial e pelas filhas do presidente, que são diretoras dos setores: suprimentos, financeiro e comercial. Na figura 1, segue organograma da empresa.

Figura 1 - Organograma empresa FGT



Fonte: SGQ, intranet, 2019.

Analisando os dados de faturamento dos últimos anos, observa-se o alto percentual de faturamento da empresa num único cliente – aproximadamente 45%, que será nomeado como “Ouro”, e 4% do faturamento nos demais três principais clientes, este cenário é decorrente de uma forte centralização e foco do negócio neste cliente. Sabe-se que este percentual de concentração de faturamento é de alto risco para o negócio, pois qualquer variação de demanda, mudança econômica ou a perda de parte deste cliente impactaria diretamente na saúde financeira da empresa.

A cultura do negócio é concentrar seus recursos para atendimento do cliente Ouro, tais como: fabril, matéria-prima, pessoas, processos, investimentos. Sendo

esta a provável a principal causa da concentração do faturamento, não havendo planejamento estratégico da pulverização da carteira de clientes. E um dos pontos fracos da organização é a força de vendas, em relação ao desenvolvimento de novos clientes e realização de pós-vendas.

Há uma reclamação constante da equipe de vendas, que atende outros clientes: a linha de produção prioriza a processos do cliente Ouro, não tendo o mesmo foco no processo de outras linhas, impactando nos prazos de entrega e até mesmo na qualidade dos produtos.

Considerando a problemática apresentada, o objetivo do PA é analisar o método KAM (*Key Account Management*) para implantação de gestão de vendas. O KAM é a gestão de contas chaves, que surgiu pela característica de um pequeno número de clientes representar grande parte do faturamento de uma organização. A empresa define um grupo de clientes chave, que tem importância estratégica, para receberem atendimento diferencial, englobando precificação, distribuição e informações.

Diante da problemática exposta, as questões relevantes para enfoque do presente projeto são:

- a) Qual o foco de negócio da empresa? Definir o objetivo e entender a visão dos funcionários sobre o negócio da empresa.
- b) Por que há uma concentração de faturamento em determinado cliente? Esclarecer quais foram as causas que levaram a empresa ter a concentração de faturamento em apenas um cliente.
- c) Quais são as principais dificuldades para aumentar as vendas e rentabilidade dos negócios? Identificar com os gestores comerciais porquê não se consegue aumentar o faturamento de outros clientes, de maneira expressiva.

Para esclarecimentos destas questões, será realizado um aprofundamento da teoria KAM, análise documental dos dados da empresa, sendo estes os dados de faturamento e lucratividade dos clientes, bem como entrevistas com os gestores comerciais e fabris.

2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução é composta por três partes: revisão da literatura técnica, entendimento aprofundado do problema e apresentação da solução. Elas são detalhadas a seguir.

2.1 Revisão da literatura técnica

A revisão da literatura foi realizada através de pesquisa de artigos, livros, revistas sobre os temas Gestão de clientes, estratégias de marketing e método KAM, visto que o objetivo desta pesquisa é entender o processo do método KAM e explanar características da equipe de vendas, considerando foco no cliente certo.

Conforme Zupancic (2008), o conceito *Key Account Management* (KAM) surgiu em 1970, se desenvolvendo em 1980 com a profissionalização dos programas KAM. Em 1990 ganha força, a partir da globalização dos mercados, sendo praticado pelas grandes organizações que focam o gerenciamento nos principais clientes.

A partir deste novo perfil de gestão dos negócios, fortalece o programa Gestão de contas chaves (KAM), em que a empresa define um grupo de clientes chaves, que tem importância estratégica, para terem atendimento diferencial, englobando precificação, distribuição, informações.

Pela pesquisa literária realizada, pretende-se estruturar o PA em 2 tópicos: Gestão de clientes e método KAM, que segue nos próximos tópicos.

2.1.1 Gestão de clientes

Alvarez (2015) explica que em 1990 iniciou o novo modelo de gestão de vendas que trata os clientes de maneira diferenciada, caracterizando-se como Grandes Clientes, com o objetivo de garantir a satisfação dos clientes, que sejam bem atendidos e que sejam rentáveis. Este novo foco tem como objetivo desenvolver um relacionamento qualitativo, de longo prazo e com negócios lucrativos.

Atualmente o comportamento de vendas está caracterizado pelo foco no cliente, através de relacionamento e em realizar a gestão e manutenção da carteira

de clientes, com o objetivo de reter clientes, com negócios rentáveis e em longo prazo e em se tornar o fornecedor preferencial.

Conforme Alvarez (2015), com a mudança de comportamento do mercado, que aumentou expressivamente o número de concorrentes, houve aumento dos custos de vendas e mudança no processo de compras pela qualificação de comprador e também a atividade de vendas mudou o foco de negociação para negócios. Antigamente, a ênfase era na produção em massa, vender qualquer coisa para conseguir um pedido, realizar o máximo de visitas, forçar o cliente a emitir pedidos, foco em operações a curto prazo, a relação era caracterizada como quantitativa.

Diante dessa mudança, atualmente o comportamento de vendas está caracterizado pelo foco no cliente, através de relacionamento e em realizar a gestão e manutenção da carteira de clientes, com o objetivo de reter clientes, com negócios rentáveis, a longo prazo, visando se tornar o fornecedor preferencial.

Alvarez (2015) explica que o novo desafio de vendas é se adaptar ao novo comportamento de mercado. O preço não é mais a principal variável de uma venda. Com o aumento da concorrência, os clientes se tornaram mais exigentes, devido a quantidade de ofertas à sua disposição, os fornecedores também enfatizam a importância do seu cliente, aumentando assim a relação comercial – deixando de ser vendas pontuais para geração de negócios, em que a atenção de vendas está na manutenção e gestão de relacionamento rentável. O vendedor deve enxergar com os olhos do cliente, perceber a necessidade a ser atendida, buscar desenvolver negócios no cliente. Foco em realizar o melhor atendimento possível.

Conforme Castro e Neves (2011), compradores *B2B* (Business to business) estão cada vez mais buscando trabalhar de forma integrada com seus fornecedores, no intuito de desenvolver mais negócios em conjunto – não se limitando mais à atividade de compra e venda. Com isso, o novo papel de vendas é desenvolver negócios com o cliente. As vendas *B2B* tendem ser de médio e longo prazo, visto que as compras são para atender uma cadeia de produção do cliente. Na gestão de vendas, o relacionamento a longo prazo tem o objetivo de tornar-se fornecedor preferencial, desenvolvido pela confiança.

2.1.2 Método KAM (Key Account Management)

Conforme McDonald e Rogers (2019), KAM é um método de lidar com os clientes estratégicos da organização, oferecendo valor para diferenciar-se de outros fornecedores, com foco no crescimento do negócio. Como ação na operação, é direcionar seus recursos escassos a clientes estratégicos, para obter melhores resultados do relacionamento com os clientes chave. O direcionamento de recursos é uma estratégia de negócio, que convence o cliente da capacidade do fornecedor em atender suas necessidades, sendo o objetivo do KAM o desenvolvimento de relacionamento de longo prazo e orientado para negócios, visando lucratividade e rentabilidade. Alvarez (2015) define o KAM (gestão de contas chaves) como um tratamento diferenciado a um grupo de clientes especiais que apresentam importância estratégica ao fornecedor, ou seja, é a gestão das contas mais importantes da organização.

O gerenciamento de contas chaves (KAM) tem como principal objetivo desenvolver relacionamentos rentáveis de longo prazo com seus clientes, através de uma abordagem mais sofisticada (JOBBER, 2009). Ojasalo (2001) acrescenta que esta abordagem está relacionada aos negócios B2B, com objetivo de aumentar a rentabilidade e o valor ao acionista.

A partir deste novo perfil de gestão dos negócios, fortalece o programa Gestão de contas chaves (KAM), em que a empresa define um grupo de clientes chaves, que tem importância estratégica, para terem atendimento diferencial, englobando precificação, distribuição e informações.

Para Alvarez (2015), o conceito KAM é atender uma pequena quantidade de clientes que representam muito em volume para o negócio. Para isto, a gerência de contas deve estabelecer a diferenciação de clientes, para que o foco do fornecedor não seja direcionado de maneira incorreta, pois, quando não há esta diferenciação, ao atender clientes de pouca representatividade, a tratativa poderá ocorrer na necessidade pela urgência e não pela importância, visto que pequenos clientes demandam muito tempo da equipe de vendas em relação ao volume de negócio.

Alvarez (2015) explica que o desenvolvimento do conceito passa por quatro momentos:

- a) Compras: também conhecido como unidade de processo decisório, onde vendas busca estabelecer relacionamento com os participantes de compras dos principais clientes;
- b) Integração entre compradores e vendedores;
- c) Marketing de relacionamento: interações internas e externas entre organizações;
- d) Indicadores de performance que sustentem as decisões estratégicas de marketing.

Pelo KAM, as ações são priorizadas dentro do que é importante, pelo o que é urgente, focando no que é relevante. McDonald (2019) explica que o KAM visa atender as necessidades específicas dos clientes, através da identificação dos interesses e ambições, conquistando assim a atenção do cliente e tornando-se um fornecedor atraente.

Para Alvarez (2015), a equipe de vendas será dividida pelo tipo de cliente, com o intuito de atender todos os clientes. Para pequenos clientes, os vendedores serão *hunters* – foco em venda específica, de curto prazo. Para clientes maiores, os vendedores serão *farmers* – foco nos negócios e de longo prazo, vendas de solução. E a gerência de KAM, com o foco em vender soluções para clientes, terá que concentrar-se nos seguintes objetivos:

- a) Ampliar as vendas através de serviços e produtos oferecidos que melhorem o retorno de investimento do cliente;
- b) Atenção na satisfação dos clientes para conquistá-los e os manter;
- c) Tornar-se fornecedor chave;
- d) Buscar rentabilidade nos negócios;
- e) Manter a fidelidade do cliente.

O atingimento destes objetivos traz resultados positivos, como o aumento da participação no mercado – devido ao aumento de participação nos clientes, melhora as vendas, rentabilidade e produtividade, além de ampliar o conhecimento das equipes internas sobre o cliente, tornando as previsões de vendas mais confiáveis através de planos de ação para realização.

Millman e Wilson *apud* Cheverton (1999) realizaram um estudo para desenvolver o relacionamento de acordo com objetivo do método KAM, que ocorre em 5 estágios:

- a) Pré-KAM: contato simples e individual, o fornecedor está focado na venda e o preço será o fator decisório para o cliente.
- b) Início KAM: início do relacionamento, vendedor foca no aumento do volume da venda, o comprador negociará com outros fornecedores, como comparativo e pressão.
- c) Interação KAM: evolução do relacionamento, início de interação com outras áreas.
- d) Parceria KAM: intensificação do relacionamento, torna-se fornecedor preferencial, relacionamento baseado na confiança, aumento de troca de informações, desenvolvimento de KPI de performance, foco na satisfação do cliente.
- e) Sinergia KAM: integração total no relacionamento, negociações transparentes e em conjunto (cliente e fornecedor), interações com várias áreas, trabalho em equipe com objetivos comuns.

Para implantação do KAM é necessário avaliar o potencial de relacionamento que poderá ser desenvolvido com o cliente pois, em alguns casos, não se passará das fases iniciais do relacionamento. Além dos interesses do fornecedor, é necessário levar em consideração a percepção do cliente e o valor atribuído aos negócios futuros.

Os setores de compras estão se reestruturando para otimizar tempo, através da redução de número de fornecedores, para também melhorar o atendimento recebido. Conforme Alvarez (2015), percebe-se que também aplicam a regra 80/20 com os fornecedores, estabelecendo quais são os fornecedores preferenciais. Tornando-se um fornecedor preferencial, o gerente KAM deve comportar-se conforme as métricas estabelecidas pelo cliente.

Capon (2001) explica que o modelo de gestão de contas especiais (KAM) é uma nova visão que a empresa adotará em relação ao mercado. As estratégias para o programa devem ter apoio da direção para desenvolvimento desta nova cultura, que tem como objetivo o faturamento e rentabilidade dar suporte em questões psicológicas e principalmente de alocação de recursos. A cultura da empresa mudará de gestão de vendas para gerenciamento de clientes, os procedimentos internos devem considerar este novo método e, para isso, é necessário que todos os

setores estejam cientes de quais são os clientes especiais para definirem os parâmetros de prioridades.

O desenvolvimento da cultura KAM inicia-se pelo foco de buscar um atendimento que gere alto nível de satisfação ao cliente. Para isso, é necessária a interação entre todas as áreas envolvidas, que devem receber informações sobre as características específicas dos clientes especiais, garantindo que atendimento seja uniforme, estabelecendo um padrão no tratamento da empresa com o cliente. Rock (2000) explica que estabelecendo uma cultura de KAM, se garante um atendimento uniforme da organização com o cliente. Como várias áreas terão contato com o cliente, desenvolve-se um padrão de atendimento.

A empresa deverá se reestruturar de maneira que sua organização seja específica para o gerenciamento de contas especiais e ter um responsável pela gestão destas contas, administrando os recursos de maneira coerente com as estratégias estabelecidas.

2.1.3 Seleção dos KAM

A seleção é específica para cada organização, pois leva-se em consideração o relacionamento já estabelecido, maturidade da empresa, expectativas em relação ao mercado. Conforme Alvarez (2015), para selecionar os clientes que serão classificados por *key*, há grupos de classificação para considerar, categorizados de acordo com o potencial:

- a) Clientes de altíssimos potencial nos negócios: são poucos clientes e tem maior prioridade em relação aos demais;
- b) Clientes importantes que se deseja manter: são os que contribuem com o faturamento e rentabilidade.
- c) Clientes que se gostaria de manter por terem um volume médio de negócios: número maior de clientes, recebem tratamento de retenção.
- d) Clientes que complementam o volume e a presença de mercado: serão atendidos conforme o custo e facilidade, com serviços e produtos limitados.
- e) Clientes problemáticos: pouco volume, bem exigentes, sem lucratividade e até mesmo maus pagadores.

Cheverton (1999) explica que para seleção dos clientes, deve-se ter claramente definido a razão da escolha, pois as metas de volume e rentabilidade serão definidas de acordo com a característica e perfil do cliente.

Jones (1998) sugere algumas questões que ajudam a decidir quais clientes serão classificados como especiais:

Qual a consistência e potencial do volume de negócios seguindo pela regra de Pareto 80/20?

Quais são os mais exigentes?

Quais não podemos perder?

Quais oferecem maior potencial de lucros futuros?

Quais ajudam a direcionar o negócio para objetivos futuros?

Quais têm perspectivas de gerar relacionamento de parceria nos negócios?

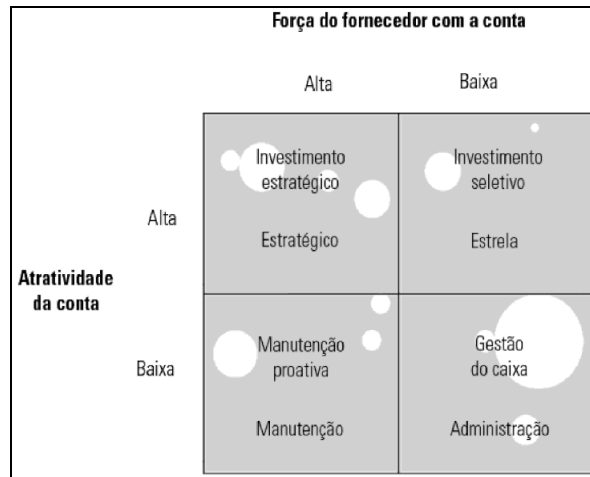
Quais têm importância estratégica, liderança e poder de influência no setor?

Para Capon (2001), existem três critérios fundamentais para a classificação:

- a) Vendas e rentabilidade: considera a perspectiva de desenvolver novos negócios;
- b) Inter-relações organizacionais: sinergia nos valores percebidos e a importância dada ao relacionamento nas negociações comerciais;
- c) Liderança: são os ganhos através do relacionamento desenvolvido – ganhar visibilidade como fornecedor.

Mcdonald e Rogers (2019) destacam alguns critérios essenciais para a seleção de *key account*: pela análise de lucratividade do cliente, volume de negócios que sustentam a empresa, perspectivas de clientes que influenciam no crescimento da organização, análise macroeconômica – se o *key* é favorável em negócios em médio e longo prazo, reputação do cliente e se sua governança é estratégica, compatibilidade cultural entre cliente e fornecedor – senso comum de valores. Para a seleção de *key accounts* sugerem a aplicabilidade da matriz de planejamento estratégico (MPE), a qual tem o propósito de comparar os clientes *keys*.

Figura 2 - Seleção e classificação de clientes pelo potencial



Fonte: adaptado por McDonald e Rogers (2019)

O contexto da matriz MPE, em relação a cada *key account*, é comparar o fator atratividade que direcione ao futuro da organização e sua competitividade relativa para atender cada *key*, assim como a contribuição relativa de cada *key* para o lucro da empresa.

2.1.4 Benefícios para clientes especiais

No método KAM, a ação do fornecedor é centralizar seus recursos para obter melhores resultados do seu relacionamento com seus clientes chaves. Conforme Alvarez (2015), para isso, é necessário interesse e dedicação de ambos, o cliente tem que ter interesse em estabelecer esta relação. Quando há esta interação, seguem pontos que podem ser identificados pelo ponto de vista dos clientes:

Centralização: atendimento do cliente centralizado no gerente de contas, criando melhoria na comunicação e no entendimento da necessidade de cada cliente.

Valor ampliado: maior proximidade, atenção pessoal que permite interação de informações.

Garantia de entrega: no momento de alta demanda, as entregas dos clientes Keys serão priorizadas.

Relacionamento de longo prazo: parceira para desenvolver juntos novos negócios.

Benefícios indiretos: interação com outras áreas permitindo domínio nos processos.

Ryals e Holt (2007) realizaram um estudo sobre os benefícios para o cliente com o método KAM, no qual identificaram como 5Cs, conforme segue:

- a) Customização: Atendimento ou antecipação das necessidades dos clientes com produtos ou serviços diferenciados.
- b) Consultoria: Assessoria aos clientes sobre os custos totais de propriedade, cadeia de suprimentos, oportunidades de mercado.
- c) Gestão de complexidade: Gerir um complexo de relacionamento de forma transparente para o cliente, lidar com situações complexas.
- d) Consistência: Harmonização de produto, preços, processos em várias divisões de clientes.
- e) Continuidade e confiança: Relacionamento de longo prazo com as pessoas, fazendo o cliente sentir-se seguro no relacionamento. A confiança implica da abertura e compartilhamento de informações.

Em negociações complexas, o cliente tende a valorizar o gerenciamento de contas especiais, Sharma (1997) explica que a influência está na alta dedicação dada pelo gerente de contas ao cliente, focando no resultado.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Para aprofundamento do problema deste projeto, foi realizada a análise de dados comerciais da empresa, através de relatórios gerenciais, sendo estes os dados de faturamento (receita líquida) e da margem de lucratividade, no período de 2016 a 2018.

Para esclarecimento do histórico dos dados, realizou-se entrevista semiestruturada com o gestor do segmento de chapas, que esclareceu a estrutura e rotina do segmento, pontuou os principais clientes e os que têm potencial de crescimento, os fornecedores – que mudaram a estratégia de atendimento. Há 3 anos começaram atender qualquer cliente, independente do volume de compra, e esta foi a estratégia que impactou diretamente para o segmento, pois a empresa perdeu muitos clientes para o próprio fornecedor – conforme será esclarecido a seguir. Também foi aplicado um questionário com questões abertas aos gestores comerciais – cada segmento tem um supervisor com equipes distintas, e com os gestores fabris com o objetivo de identificar o foco e os objetivos do negócio e as dificuldades que impactam no crescimento de vendas de outros clientes.

Iniciou-se a análise pelos dados de faturamento geral, ranqueando a participação de cada segmento: Especiais, Chapas, Correntes e Rodas – conforme ilustração na tabela 1, ilustrativa de faturamento de cada segmento. Primeiramente, observa-se que o ranking de segmento é constante, ou seja, de 2016 a 2018 o posicionamento dos segmentos permaneceu o mesmo. Em primeiro lugar o segmento de especiais, em segundo chapas, em terceiro correntes e, por último, rodas.

Tabela 1 – Participação de faturamento dos segmentos

Segmento	2016		2017		2018	
	Valor faturado R\$	% participação faturamento	Valor faturado R\$	% participação faturamento	Valor faturado R\$	% participação faturamento
Especiais	60.662.736	54%	74.218.206	61%	100.814.034	56%
Chapas	34.646.086	31%	26.344.189	22%	50.378.279	28%
Correntes	12.370.049	11%	15.330.977	13%	21.247.045	12%
Rodas	5.611.613	5%	6.598.265	5%	8.770.517	5%
Total	113.290.485	100%	122.491.637	100%	181.209.875	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos do sistema ERP da empresa foco do projeto.

O segmento com maior faturamento é o ‘Especiais’, onde sua proporção de participação do faturamento se manteve linear nos 3 últimos anos – de 54% a 61%. Em 2016 seu faturamento foi de 56% sobre o total da empresa. Em 2017 aumentou sua participação para 61% e em 2018 a participação foi de 56%. Analisando a evolução pelo valor de faturamento (receita líquida), nota-se um crescimento dos valores a cada ano. Em 2017 houve crescimento de 22% comparado a 2016 e em 2018 cresceu em 36% em relação a 2017. Este comportamento foi devido reajuste de preços e aumento de negócios nos principais clientes, que serão abordados a seguir.

O segmento chapas ficou em 2º lugar no faturamento, sua participação de teve uma redução, comparando os valores de 2017 e 2018 com os de 2016. Em 2016 representava 31% do faturamento do total, em 2017 sua participação reduziu para 22%, devido à queda de 24% do valor faturado, e em 2018 representou 28%. Analisando a receita líquida, observa-se um crescimento significativo em 2018, onde houve aumento do valor de faturamento em 91% comparado com 2017. Comparado com 2016, o crescimento foi de 45%. Este é o segmento com maior crescimento de faturamento, que teve aumento de 67% em relação a 2016.

Em terceiro lugar está o segmento de correntes, o qual obteve uma média de 12% de participação sobre o faturamento total. Comparando-se os valores de faturamento por ano, este segmento também está crescendo, em 2017 cresceu 24% e em 2018 o crescimento foi de 39%.

O segmento com menor participação do faturamento é rodas, o qual representa apenas 5% do faturamento total – sendo linear nos três anos, e o seu crescimento é o menor de todos os segmentos, em 2017 seu faturamento aumentou em 18% e em 2018 cresceu em 33%, o crescimento total dos três anos foi de 51%.

Pela análise de lucratividade por segmento – conforme ilustra a Tabela 2, em 2017 todos os segmentos apresentaram crescimento, mas em 2018 observa-se redução nas margens. O melhor percentual de margem nos três anos é do segmento de correntes, com uma média de 17%, mesmo considerando a redução entre 2018 e 2017.

Tabela 2 – Margem de lucratividade por segmento

Setor	2016			2017			2018		
	Margem	Valor faturado R\$	% Margem	Margem	Valor faturado R\$	% Margem	Margem	Valor faturado R\$	% Margem
Chapas	4.103.217	34.646.086	11,84%	3.430.202	26.344.189	13,02%	4.218.933	50.378.279	8,37%
Correntes	1.961.802	12.370.049	15,86%	3.418.141	15.330.977	22,30%	3.185.020	21.247.045	14,99%
Rodas	134.197	5.611.613	2,39%	1.001.952	6.598.265	15,19%	1.224.786	8.770.517	13,96%
Especiais	3.247.181	60.662.736	5,35%	7.937.563	74.218.206	10,69%	8.148.564	100.814.034	8,08%
Total	9.446.398	113.290.485	8,34%	15.787.858	122.491.637	12,89%	16.777.302	181.209.875	9,26%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos do sistema ERP da empresa foco do projeto.

O segmento de rodas está apresentando uma evolução significativa, pois em 2016 era o segmento com menor lucratividade – margem de 2%, que melhorou expressivamente em 2017 para uma margem de 15%, e em 2018, fechou com margem de 13%. A evolução é devido à negociação de preços com o principal cliente – CNH. Em terceiro, está o setor de Chapas, que em 2017 atingiu margem de 13%, mas que em 2018 teve uma redução, equiparando-se com o setor de Especiais – 8%. E por último, o segmento de Especiais melhorou sua margem em relação a 2016, devido atualização de preços nos principais clientes – Jdeere, Ciber e CNH.

De maneira geral, a melhor margem em todos os segmentos foi em 2017, onde percebe-se uma evolução significativa comparado a 2016.

Abaixo, a tabela 3 ilustra os clientes Top 10 por receita líquida. No período analisado, o cliente Jdeere representa uma média de 45% do faturamento total, evidenciando a concentração de faturamento significativa em apenas um cliente, estando os demais clientes com faturamento equalizado. A participação dos demais clientes é bem diluída, o que se pode notar ao se analisar os dados de 2018, quando o segundo e terceiro maior cliente representaram apenas 3% do faturamento total.

Tabela 3 – Participação faturamento dos clientes Top 10

Ranking	2016		2017		2018	
	Cliente	% participação faturamento	Cliente	% participação faturamento	Cliente	% participação faturamento
1º	JDEERE	44,44%	JDEERE	47,16%	JDEERE	45,39%
2º	CIBER	3,07%	CNH	4,99%	CNH	3,73%
3º	CNH	2,72%	CIBER	4,90%	CIBER	3,66%
4º	STOLLE	1,86%	STOLLE	1,73%	ICON	2,00%
5º	AGRIMEC	1,65%	ICON	1,51%	SIDERSUL	1,43%
6º	SIDERSUL	1,63%	AGRIMEC	1,47%	SUZANO	1,30%
7º	SUZANO	1,61%	AMMANN	1,35%	METALGUSA	1,25%
8º	ICON	1,55%	FIBRIA	1,05%	AGRIMEC	1,15%
9º	BAUMANN	1,23%	SIDERSUL	1,02%	FIBRIA	1,08%
10º	FIBRIA	0,97%	CITROSUCO	1,01%	AMMANN	0,87%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos do sistema ERP da empresa foco do projeto.

Pela análise de lucratividade, conforme tabela 4 ilustrando a margem dos clientes Top 10 por receita líquida, nota-se evolução significativa da margem dos seguintes clientes: Suzano – de 7,61% de margem em 2016 evolui para 23,74% em 2018 se tornando o cliente com melhor margem de lucratividade, e Fibria – de 2,73% em 2016 evolui para 14,99% de margem em 2018. O cliente Stolle, que tinha a maior margem em 2016 e 2017, que devido alteração no projeto do produto, a partir de 2019 não será mais cliente da organização, pois a FGT não produz o novo escopo de material. O cliente Jdeere, com maior faturamento e que detém a maior concentração de faturamento, está em sexto lugar no ranking de margem – fechando 2018 com 9,56% de margem.

Tabela 4 – Margem lucratividade dos clientes Top 10

Ranking	2016		2017		2018	
	Cliente	% margem	Cliente	% margem	Cliente	% margem
1º	STOLLE	19,76%	STOLLE	16,20%	SUZANO	23,47%
2º	ICON	12,17%	CITROSUCO	14,60%	FIBRIA	14,99%

3º	AGRIMEC	11,88%	CIBER	14,57%	SIDERSUL	10,03%
4º	SIDERSUL	9,27%	SIDERSUL	14,35%	AMMANN	9,79%
5º	BAUMANN	8,22%	JDEERE	12,15%	METALGUSA	9,73%
6º	SUZANO	7,61%	AGRIMEC	9,25%	JDEERE	9,56%
7º	JDEERE	7,15%	ICON	9,00%	AGRIMEC	8,16%
8º	CIBER	3,99%	AMMANN	7,09%	ICON	7,04%
9º	FIBRIA	2,73%	CNH	1,64%	CIBER	5,22%
10º	CNH	-18,36%	FIBRIA	0,78%	CNH	3,45%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos do sistema ERP da empresa foco do projeto.

Abaixo, na tabela 5 demonstrando os 5 principais clientes de cada segmento, nota-se a pulverização nos segmentos de chapas e correntes, em que o maior cliente representa 7% e 10%, respectivamente, do faturamento do segmento. Em correntes, os clientes Suzano e Fibria são os principais nos três anos consecutivos. No segmento rodas, três principais clientes são atendidos pela equipe de especiais – CNH, Jdeere e Stara, os quais têm concentração significativa de faturamento neste segmento. Em especiais, é bem significativa a concentração de faturamento no cliente Jdeere, que representa 80% do faturamento – ranqueado em 1º lugar. Já em rodas, este cliente é responsável por 16% do faturamento, ranqueado em 2º lugar.

Tabela 5 – Principais clientes de cada segmento

	2016			2017			2018		
	Cliente	Receita líquida	% fat	Cliente	Receita líquida	% fat	Cliente	Receita líquida	% fat
Chapas	Agrimec	1.867.084	5,39%	Icon	1.851.770	7,03%	Icon	3.622.414	7,19%
	Sidersul	1.849.083	5,34%	Agrimec	1.803.476	6,85%	Sidersul	2.596.840	5,15%
	Icon	1.753.958	5,06%	Sidersul	1.243.724	4,72%	Metalgusa	2.269.420	4,50%
	Baumann	1.389.865	4,01%	Carlos Becker	704.202	2,67%	Agrimec	2.076.117	4,12%
	Diferro	1.054.870	3,04%	Usipe	572.979	2,17%	Carlos Becker	1.206.678	2,40%
Correntes	Suzano	1.819.968	14,71%	Fibria	1.290.414	8,42%	Suzano	2.267.947	10,67%
	Fibria	1.035.326	8,37%	Citrosuco	1.242.967	8,11%	Fibria	1.855.634	8,73%
	Citrosuco	772.090	6,24%	Duraparts	1.156.670	7,54%	Sackett	1.124.677	5,29%
	Fibriams	624.985	5,05%	Suzano	1.075.796	7,02%	Raizen	1.096.448	5,16%
	Yara	532.059	4,30%	Raizen	841.298	5,49%	Nacional	853.538	4,02%
Rodas	Cnh	1.157.132	20,62%	Cnh	1.589.664	24,09%	Cnh	1.937.071	22,09%
	Jdeere	984.124	17,54%	Jdeere	1.329.858	20,15%	Jdeere	1.093.833	12,47%
	Gts	596.098	10,62%	Uniao	374.714	5,68%	Uniao	824.578	9,40%
	Yara	218.663	3,90%	Yara	263.733	4,00%	Sackett	325.031	3,71%
	Uniao	213.352	3,80%	Stara	207.640	3,15%	Stara	263.924	3,01%
Especiais	Jdeere	48.939.615	80,67%	Jdeere	56.359.215	75,94%	Jdeere	80.993.073	80,34%
	Ciber	3.187.249	5,25%	Ciber	5.305.472	7,15%	Ciber	5.761.235	5,71%
	Stolle	2.111.807	3,48%	Cnh	4.527.801	6,10%	Cnh	4.817.185	4,78%

	Cnh	1.921.431	3,17%	Stolle	2.124.004	2,86%	Stolle	1.385.950	1,37%
	Bomag	807.047	1,33%	Ammann	1.415.418	1,91%	Bomag	1.168.222	1,16%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos do sistema ERP da empresa foco do projeto.

Diante dos dados apresentados, evidencia-se a concentração de faturamento no cliente Jdeere nos três anos analisados, o qual representou 45% do faturamento em 2018 e com crescimento da margem de lucratividade. Em 2018 sua margem foi de 9,5%. Sobre a margem de lucratividade nos principais clientes, observa-se um crescimento - em 2016 a média de margem foi de 6%, em 2018 melhorou para 10%. A relação do faturamento entre os principais clientes teve pouca variação nos três anos, mantendo-se o ranking dos três primeiros: Jdeere, CNH e Ciber. O segmento com maior crescimento é de chapas, que em 2018 teve um crescimento de 91% comparado a 2017, mas com redução na margem de lucratividade. O segmento de correntes é o melhor em margem de lucratividade, mas é o único que apresentou queda.

Em relação às entrevistas realizadas com os gestores, foi aplicado um questionário para abordarem sobre o foco do negócio da empresa, a concentração de faturamento em um cliente, as principais dificuldades para aumentar o faturamento e melhorar a rentabilidade, e a capacidade fabril para absorver um aumento de volume de vendas.

Os gestores afirmaram que o foco do negócio da organização é atender, com excelência, demandas de clientes dos segmentos: montadoras agrícolas, de pavimentação e da linha construção, com a fabricação de componentes especiais, fabricação e distribuição de rodas dentadas e correntes transportadoras, e na distribuição de chapas de aço carbono.

Em relação a concentração de faturamento, a dificuldade para aumentar o faturamento de outros e melhorar a rentabilidade, argumentaram que este cenário é devido à parceria desenvolvida com o principal cliente - Jdeere, que foi aumentando ao longo do tempo e onde a maioria dos investimentos foram realizados para atender suas demandas. Esta centralização de investimentos ocorreu pela falta de um planejamento estratégico, que direcionou a empresa a sua condição atual, onde um único cliente é responsável por mais de 45% do faturamento da companhia, limitando ampliar o mix de produtos em outros clientes e prospectar contas novas

para tornar o share mais pulverizado e equilibrado, pois falta disponibilidade de recursos para prospectar, desenvolver e viabilizar novos clientes para a empresa.

Sobre a capacidade fabril para atender um aumento de volume de vendas, os gestores destacaram que será necessário realizar investimentos e elaborar um plano de adequação da capacidade, de acordo com a necessidade fabril para atendimento da demanda. A empresa tem máquinas e equipamentos para atender a demanda, mas não tem mão-de-obra para executar, sendo que uma das dificuldades da fábrica é a retenção e contratação mão-de-obra qualificada.

Considerando o modelo *Key Account Management*, que tem o objetivo de centralizar atendimento em clientes estratégicos para aumentar o faturamento e lucratividade, nota-se que a organização tem alguns padrões que favorecem a implantação – como equipes centralizadas para atendimento e investimentos nas linhas de produção para atender a demanda o principal cliente Jdeere. Portanto, no próximo tópico será abordado como proposta de solução a introdução de método KAM.

2.3 Apresentação da solução

Atualmente a organização atua com práticas de gestão de clientes diferenciadas e centralização de clientes, característica do método KAM, mas sem aplicabilidade do método para definição de estratégias comerciais. O principal cliente da organização, Jdeere, tem tratativa diferenciada devido ao grande volume de fornecimento de peças, possui uma equipe específica para gestão da carteira de pedidos, desenvolvimento de novos negócios e produção focada para este cliente. A proposta de solução é selecionar clientes estratégicos para introdução do método KAM, com o objetivo de aumentar a rentabilidade e valor de faturamento, diminuindo a concentração de faturamento em apenas um cliente. Para isto, a proposta de solução será desdobrada no modelo 5W2H, conforme segue tabela 7.

Tabela 6 – Desdobramento da solução em 5W2H

O que será feito?	Quem fará?	Quando será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
(What)	(Who)	(When)	(Why)	(Where)	(How)	(How much)
Selecionar clientes estratégicos	Supervisor do segmento Chapas	Anual	É o segundo segmento com maior faturamento, maior contribuição de valor na margem e com pouco processo fabril	Segmento de Chapas	Pela análise de <i>market share</i> e gestão de relacionamento	-
Negociação com fornecedores	Supervisor de vendas e compras	Trimestral	Reduzir custo de compra para ter melhor negociação de venda	Segmento de Chapas	Viabilidade de volume de compra para negociar preço	R\$ 25 milhões/ano
Plano de vendas para Keys	Supervisor de vendas e vendedor	Mensal	Aumentar o volume de vendas	Segmento de Chapas	Negociação de volume e inserir novos produtos	-

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos do sistema ERP da empresa foco do projeto.

Ação 01 - Selecionar clientes estratégicos que têm perspectiva de crescimento e lucratividade para o negócio:

Inicialmente, a proposta é implementar o método em clientes do segmento de chapas, pois este tem o maior valor de contribuição de margem, demanda de pouca operação fabril e é o segundo segmento com maior faturamento.

Portanto, foi solicitado ao supervisor do segmento de chapas que fossem selecionados 5 clientes que têm potencial de crescimento de negócios rentáveis a longo prazo, os quais estão ilustrados abaixo na tabela 8. A listagem foi elaborada com os seguintes critérios: *Market share* de cada cliente – volume total que os clientes compram de chapas, *feeling* do vendedor - pelo relacionamento entre cliente e fornecedor há uma troca constante de informações sobre o volume de compra e necessidade do cliente, e *Cliente share* – que se refere ao volume que o cliente compra da FGT.

Tabela 7 – *Market share* segmento Chapas

Cliente	Valor faturado 2018	Consumo total do cliente	Client share
Agrimec	2.076.117	7.200.000	28,83%
Baumann	753.277	18.000.000	4,18%
Demuth	994.026	9.000.000	11,04%
Jan	48.172	9.000.000	0,54%
Stara	297.156	18.000.000	1,65%
Total	4.168.748	61.200.000	6,81%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados extraídos do sistema ERP da empresa foco do projeto.

Analisando a tabela 8, observa-se que a FGT fatura um volume menor em relação consumo total destes clientes estratégicos, sendo um faturamento 6,81% em relação a demanda. Para o cliente Agrimec, a venda da FGT representa 28% do consumo total do cliente, o valor faturado para Baumann é 4% do seu consumo, Demuth fatura-se 11% em relação ao consumo, Jan apenas 0,5% faturado e para Stara é 1,65% o faturamento comparado ao consumo total do cliente. Considerando estes percentuais de *client share*, nota-se uma oportunidade de crescimento significativa nestes clientes. Se fornecermos 60% do valor de consumo dos clientes, o faturamento do segmento de chapas aumentará em aproximadamente R\$ 32 milhões no ano, os maiores clientes serão Bauman e Stara.

Para esta ação, sugere-se uma revisão anual da carteira de clientes estratégicos, analisando se o faturamento e rentabilidade aumentaram, para avaliar a necessidade de manter os clientes como estratégicos, ou até mesmo inserir novos clientes de acordo com a perspectiva de mercado e de negócios da empresa.

Ação 02 – Negociação com fornecedores:

Conforme entrevista realizada com o supervisor de chapas, atualmente a principal dificuldade para aumentar o faturamento do segmento de chapas e melhorar a margem de lucratividade é a concorrência com os próprios fornecedores da FGT. Os fornecedores são usinas metalúrgicas – Gerdau e Usiminas, que estão fornecendo diretamente para os clientes da FGT e pelo mesmo valor de venda. Esta situação é decorrente do volume de compra, o qual é similar destes clientes que compram diretamente das usinas.

Portanto, considerando que o consumo da FGT aumentará significativamente, pois estima-se um aumento de R\$ 25 milhões de compra de chapa no ano, que permitirá negociar com os fornecedores uma condição comercial para redução no valor unitário de compra para atender os clientes estratégicos, desenvolver uma relação de parceria para que as vendas sejam apenas para a FGT e assim realizar a revenda.

Para isso, será necessário realizar reunião trimestral com o fornecedor para desenvolver esta negociação de compra, com participação da diretoria, compras e supervisor de vendas.

Ação 03 – Plano de vendas para Key:

Analisando a segmentação dos clientes selecionados para o modelo KAM, observa-se oportunidade de desenvolver negócios com produtos de todos

segmentos da organização – especiais (conjuntos soldados), rodas, correntes e chapas. Atualmente, os setores comerciais da organização não têm interação, cada segmento é responsável pelo cliente dentro de sua área.

Portanto, a proposta para o *key manager* é para atender o cliente estratégico com um contexto mais abrangente, desenvolver negócios de todos os segmentos.

Portanto, segue roteiro de plano de vendas:

- 1º) Definir o key manager: conforme especifica a literatura, o key manager é responsável em transformar compradores em parceiros de negócios, através de um relacionamento profundo, construindo confiança entre cliente e fornecedor, é necessário que o key manager tenha requisitos específicos para atender a carteira de clientes estratégicos, tais como: boa capacidade analítica e com ampla visão estratégica, ser criativo, habilidade em resolver problemas de forma ágil e eficaz, capacidade de persuasão, boa comunicação interpessoal, ter técnicas de negociação.
- 2º) Segmentação clientes: segmentar os clientes estratégicos para desenvolver novos negócios com todos os produtos fornecidos pela FGT. Conforme supervisor de vendas de chapas, tem-se oportunidade de expandir o mix de produtos nos seguintes clientes: Demuth, Jan e Stara.
- 3º) Treinamento de produtos para o vendedor, para ter conhecimento técnico dos produtos e assim ter capacidade de identificar oportunidades nos clientes. Com o objetivo de superar as expectativas desses clientes, gerar confiança e criar proposta de valor.
- 4º) Gerar propostas: Com o time de engenharia realizar visitas técnicas para identificarem as especificações técnicas para gerar propostas comerciais, com o objetivo de agregar valor aos clientes.
- 5º) Indicadores: Os indicadores são essenciais para demonstrar como os resultados e metas atingidos. Estes indicadores devem ser quantitativos, de acompanhamento das propostas realizadas x fechadas, monitoramento das margens de lucratividade, prazos de entrega e preços.

3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

De acordo com os planos de ações, a solução proposta prevê aumentar o faturamento em aproximadamente R\$ 32 milhões no ano e melhorar a rentabilidade da organização através da gestão de clientes estratégicos. Estima-se uma meta de margem de 13% para os clientes estratégicos, conforme segue explicação.

Inicialmente selecionou-se clientes estratégicos do segmento de chapas, pois este segmento é o que tem menos processo fabril, tornando o investimento de recursos menor em relação aos demais. A seleção dos cinco clientes estratégicos tem como objetivo desenvolver um relacionamento duradouro para maximização de vendas e rentabilidade, tornar-se fornecedor preferencial, afim de melhorar os resultados da organização e do cliente.

Os investimentos necessários para este processo serão: mão-de-obra logística e estoque de matéria-prima (chapa) correspondente ao volume estimado de crescimento. Conforme foi detalhado na proposta de solução, o objetivo é fornecer 60% do consumo dos clientes estratégicos, o valor previsto para investir no estoque será de aproximadamente R\$ 25 milhões no ano. Considerando melhorar a rentabilidade, estipula-se que os negócios gerem uma margem de 13%, baseado no histórico de anos anteriores que tiveram melhor margem, o valor em lucratividade será de R\$ 3,5 milhões por ano.

Conforme supervisor do segmento de chapas, com estoque de chapas as vendas aumentarão para outros clientes, pois algumas vendas são realizadas para clientes que desejam entrega imediata, com isso permite uma negociação melhor de preço devido relação necessidade x disponibilidade. Se aumentar o estoque em R\$ 1 milhão por mês, para atender vendas imediatas, estima-se aumento de faturamento de aproximadamente R\$ 150 mil, utilizando de margem de lucratividade de 15%.

Para acompanhamento dos negócios e verificar se o programa KAM está em expansão, será necessário aplicar indicadores para avaliar periodicamente os resultados e tomar medidas corretivas quando ocorrer desvios da meta. Portanto, os indicadores para análise serão quantitativos, conforme segue:

- a) Margem de lucratividade: acompanhar a rentabilidade, analisada pelo relatório de faturamento de vendas versus margem de lucro.
- b) Faturamento: acompanhar se as metas de vendas estão sendo atingidas.

c) Market Share: mensurar o crescimento das contas e o quanto representam na empresa - participação do cliente.

Os indicadores são para avaliar os resultados obtidos pelo relacionamento que está sendo desenvolvido com os clientes estratégicos. Os indicadores serão desenvolvidos pelos dados do CRM da empresa - SAP. Portanto, a avaliação dos indicadores deverá ser mensal, com o intuito de orientar para as ações necessárias para melhorar as performances.

4. APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Este projeto é uma proposta que ainda será apresentada à direção da organização. Portanto, as informações são estimativas, definidas pelas análises das entrevistas realizadas com os gestores.

Após estudo da teoria do programa KAM e análise do questionário aplicado aos gestores, constata-se que a organização atua com algumas características de gestão de contas estratégicas, na gestão do principal cliente – Jdeere. Para este cliente, tem uma equipe específica que realiza toda a gestão de atendimento: equipe comercial, engenharia e produção, e há uma centralização de esforços e investimentos. Esta característica é abordada por Alvarez (2015), no modelo KAM a gestão é de cliente e não de vendas, a relação é voltada às soluções para o cliente.

A proposta é aplicar o programa KAM no segmento de chapas da empresa com o objetivo de aumentar o faturamento seguindo a regra de Pareto 80/20, concentração de faturamento em poucos clientes, para mudar o cenário da organização que atualmente tem apenas um cliente com faturamento expressivo. Para isso, será argumentado a premissa do modelo KAM abordada por Alvarez (2015) e McDonald e Rogers (2019) - em relação ao relacionamento com os clientes estratégicos, quanto maior a qualidade no relacionamento, melhores serão os indicadores de desempenho (faturamento, rentabilidade, participação de mercado e retorno do investimento). Para desenvolvimento do relacionamento, o setor de vendas deverá conhecer profundamente os clientes, identificando suas necessidades e oportunidades a serem desenvolvidas, construindo um elo de confiança com os mesmos.

Devido restrições de investimentos no parque fabril, que seria muito maior em relação ao investimento em estoque de chapas - a qual foi ressaltada nas entrevistas com os gestores, observa-se a viabilidade em desenvolver a gestão de contas estratégicas no segmento de chapas, pois para atendimento destes clientes estratégicos o investimento inicial será de estoque.

Portanto, conforme teoria abordada e pela proposta de solução, a viabilidade se dá pelo aumento de rentabilidade que o programa KAM oferece, através do gerenciamento e desenvolvimento dos clientes estratégicos.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

Inicialmente o foco do PA era trabalhar com pulverização de carteira de clientes, mas em busca de trabalhos científicos do tema, identifiquei a viabilidade de desenvolver sobre o método KAM, visto que a organização já tem características do método KAM, mas sem aprofundamento científico.

Portanto, pesquisando artigos e livros sobre o tema, entende-se que reestruturar a estrutura de vendas com este método, é uma grande oportunidade de desenvolvimento e crescimento dos negócios comerciais, pois o KAM é um método de lidar com os clientes estratégicos da organização, oferecendo valor para se diferenciar de outros fornecedores, com foco no crescimento do negócio. A ação desta operação é direcionar seus recursos escassos a clientes estratégicos, para obter melhores resultados do relacionamento com os clientes chaves. O direcionamento e recurso é uma estratégia de negócio, que convence o cliente da capacidade do fornecedor em atender suas necessidades. Sendo o objetivo do KAM o desenvolvimento de relacionamento de longo prazo e orientado para negócios, visando lucratividade e rentabilidade. Além de aprofundar o relacionamento com o cliente e diminuir o risco de perda de clientes – conquistar a lealdade do cliente e transformar-se em fornecedor chave.

A maior dificuldade foi na bibliografia, pois a maioria dos estudos são abordados em modelos americanos e europeus. Há poucas pesquisas em organizações brasileiras. Sendo assim, o trabalho pode contribuir para que organizações e pesquisadores possam usar o trabalho como uma possibilidade de consulta.

O estudo proporcionou a autora do trabalho a visão sobre o processo KAM através da gestão de relacionamento com o cliente. Igualmente se pode identificar no decorrer do estudo que ações de centralizar esforços em clientes estratégicos permite gerar negócios mais rentáveis, através do relacionamento de longo prazo com o cliente. Observou-se uma mudança no comportamento de vendas, que deixa de atuar como transacional para um método de relacionamento consultiva, onde é fundamental identificar as necessidades do cliente, para ganhar a sua confiança. O relacionamento entre fornecedor e cliente é desenvolvido pela parceria ganha-ganha, em que ambos são beneficiados com o programa, conforme objetivo e filosofia Key Account.

E por fim, espera-se que com este trabalho incentive outros acadêmicos a continuarem pesquisando sobre este assunto, que trouxe grandes conhecimentos para a autora.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, F. J. S. M. Gestão estratégica de clientes: key account management. São Paulo. Saraiva, 2015.
- CAPON, N. Key account management and planning: the comprehensive handbook for managing your compan's most important strategic asset. New York. Free Press, 2001.
- CASTRO, L. T. & NEVES, M. F. Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo. Atlas, 2011.
- COBRA, M. Administração de Marketing no Brasil 4ED. Rio de Janeiro. Elsevier 2014, 2014.
- IVENS, Björn S., et al. Firm-internal key account management networks: Framework, case study, avenues for future research. **Industrial Marketing Management**. V.58, p.102-113, 2016.
- JOBBER, D. & LANCASTER, G. Selling and sales management. 8ED. England. Pearson Education Limited, 2009.
- MILANI, Aline Arruda et al. Processo de gestão da carteira de clientes. **Revista IPecege**. V.1, n.2, p. 169-186, 2015.
- OJASALO, J. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 16 Issue: 3, p.199-220. 2001.
- ROCK, J. Key account management: maximising profitability from major customers. **Austrália: Business & Professional Publishing**, 2000.
- RYALS, L.; HOLT, S. Creating and capturing value in KAM relationships. **Journal of Strategic Marketing**. Vol. 15, n.5, p. 403-420, 2007.
- SHARMA, A. Who prefers key account management programs? An investigation of business buying behavior and buying firm characteristics. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol. 17, p. 27-39, 19997.
- SENA, Thiago Souza & Petri, Sergio Murilo. A relevância do cliente para um escritório de contabilidade: uma abordagem à compreensão do capital intelectual. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. V. 10, n. 28, p. 41-57, 2011.
- SILVEIRA, Cleo Schmitt. **Gestão de clientes: um Framework para integrar as perspectivas do portfólio de clientes e do cliente individual**. 2016. 227 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2016.
- WANG, Xuan & BRENNAN, Ross. A framework for key account management and revenue management integration. **Industrial Marketing Management**. V.43, p. 1172-1181, 2014.