

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

RAFAELA BARCELOS RIBEIRO FERREIRA

**IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE *ACCOUNT-BASED MARKETING*
EM *STARTUP* DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Belo Horizonte

2021

Rafaela Barcelos Ribeiro Ferreira

**IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE *ACCOUNT-BASED MARKETING*
EM *STARTUP* DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós- Graduação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de pós-graduado em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Antônio Artur de Souza

Área: Marketing/Vendas

Belo Horizonte

2021

Ficha catalográfica

F383i
2021

Ferreira, Rafaela Barcelos Ribeiro.
Implementação da estratégia de account-based marketing em startup de tecnologia da informação [manuscrito] / Rafaela Barcelos Ribeiro Ferreira. – 2021.
49 fl.

Orientador: Antônio Artur de Souza.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Marketing - Administração. 2. Vendas - Administração I. Souza, Antônio Artur de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/139/2021



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **RAFAELA BARCELOS RIBEIRO FERREIRA**, matrícula nº **2018702917**. No dia 25/06/2021 às 21:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ACCOUNT-BASED MARKETING EM STARTUP DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO"**, requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Antônio Artur de Souza, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

82 pontos (oitenta e dois pontos) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 25/06/2021.

Prof. Antônio Artur de Souza
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Daniele Oliveira Xavier
(Doutoranda CEPEAD/UFMG)

Simone Evangelista Fonseca
(Doutoranda CEPEAD/UFMG)



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna **RAFAELA BARCELOS RIBEIRO FERREIRA**, matrícula nº **2018702917**.

Modificações solicitadas:

Ampliação da literatura. Inclusão de apêndice. Rever caracterização da pesquisa. Complementar a metodologia. Narrar melhor as limitações da pesquisa.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Prof. Antônio Artur de Souza
(Orientador)

Rafaela B. R. Ferreira

Assinatura da aluna: **RAFAELA BARCELOS RIBEIRO FERREIRA**

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 10 de Agosto de 2021

Professor Orientador **ANTONIO ARTUR DE SOUZA:52123790915**

Assinado de forma digital por ANTONIO
ARTUR DE SOUZA:52123790915
Dados: 2021.08.10 18:48:17 -03'00'

Assinatura

A meus pais e minha irmã que
sempre me incentivaram, mas
principalmente ao meu marido por
acreditar em mim e me apoiar
todos os dias.

RESUMO

Este estudo de caso buscou analisar os impactos da implantação de um plano estratégico de marketing e vendas, conhecido como *Account-based Marketing*, em uma *startup* brasileira do setor de Tecnologia da Informação. A pesquisa foi baseada na análise de entrevistas junto aos funcionários da empresa que implementaram a estratégia de relacionamento especial a uma seleção de clientes. Para a fundamentação teórica deste estudo, foram revisados os conceitos de *Account-based Marketing*, *Key Account Manager*, marketing de relacionamento e *customer centric*. Após a realização da pesquisa e da análise dos dados coletados, foi possível constatar importantes impactos no relacionamento com o cliente a partir da gestão estratégica de relacionamento, tais como novas oportunidades de vendas nos atuais clientes e conversas mais ricas e produtivas com os mesmos. Além disso, foi possível identificar critérios usados para definir o processo de seleção de clientes, assim como os erros que impactam diretamente o plano. Critérios como previsão de crescimento da conta, porte da empresa com base em seu valor de mercado e volume de receita faturado foram relevantes na pesquisa; da mesma forma, listas sem diferenciação estratégica ou listas longas de clientes estratégicos foram apontadas como erros no processo. Por fim, o estudo identificou que o melhor processo é aquele construído com visão centrada no sucesso do cliente e na resolução de suas dores e que o principal recurso necessário são as pessoas. Profissionais consultivos e flexíveis são a chave para a aplicação da estratégia de *Account-based Marketing* de forma a alcançar o principal objetivo da *startup*, o crescimento de receita.

Palavras-chave: Marketing. Vendas. *Account-based Marketing*. *Customer centric*. *Key Account Manager*. Contas Estratégicas.

ABSTRACT

This case study sought to analyze the impacts of implementing a strategic marketing and sales plan, known as Account-based Marketing, in a Brazilian startup in the Information Technology sector. The research was based on the analysis of interviews with company employees who implemented the special relationship strategy to a selection of customers. For the theoretical foundation of this study, the concepts of Account-based Marketing, Key Account Manager, Relationship Marketing and customer centric were reviewed. After conducting the survey and analyzing the data collected, it was possible to identify important impacts on the relationship with the customer from the strategic relationship management, such as new sales opportunities for current customers and richer and more productive conversations with them. In addition, it was possible to identify criteria used to define the client selection process, as well as errors that directly impact the plan. Criteria such as: account growth forecast; company size based on its market value and billed revenue volume were relevant in the survey, as well as lists without strategic differentiation or long lists of strategic customers were identified as errors in the process. Finally, the study identified that the best process is the one built with a vision centered on the customer's success and on solving their pain, and that the main resource needed is people. Consultative and flexible professionals are the key to applying the Account-based Marketing strategy in order to achieve the startup's main objective, revenue growth.

Keywords: Marketing. Sales. Account-based Marketing. Customer centric. Key Account Manager. Strategic Accounts.

LISTA DE SIGLAS

ABM - ACCOUNT-BASED MARKETING

KAM - KEY ACCOUNT MANAGER

CSM - CUSTOMER SUCCESS MANAGER

TI - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

B2B - BUSINESS-TO-BUSINESS

UFMG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principais benefícios do programa de Account-based Marketing.....	24
Gráfico 2 - Estágios mais adequados para instalação do programa ABM em empresas.....	25
Gráfico 3 - Categorias nas quais a aplicação da gestão de contas tem maior impacto.....	26
Gráfico 4 - Métricas de sucesso da gestão de contas através do programa ABM.....	26
Gráfico 5 - Critérios de atratividade da conta em uma empresa, por ordem de relevância.....	28
Gráfico 6 - Diferenciais competitivos oferecidos pela startup aos seus clientes, por ordem de relevância.....	28
Gráfico 7 - Maiores obstáculos para a seleção de clientes.....	29
Gráfico 8 - Consequências da má seleção de clientes.....	30
Gráfico 9 - Os aspectos mais importantes no planejamento e execução dos planos de contas gerenciadas.....	31
Gráfico 10 - Pré-requisitos para implementação do <i>ABM</i>	32
Gráfico 11 - Desafios na implementação de gestão de contas.....	33
Gráfico 12 - Foco real da empresa?.....	34
Gráfico 13 - Desafios para as empresas que desejam implementar o ABM na gestão de clientes estratégicos.....	34
Gráfico 14 - Métodos de monitoramento e controle mais adequados para avaliação da eficácia do plano ABM.....	35
Gráfico 15 - Métodos de monitoramento e controle mais adequados para avaliação da eficácia do plano ABM.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 O surgimento do <i>Account-based Marketing</i> (ABM)	13
2.2 A visão <i>customer centric</i>	14
2.3 Marketing de relacionamento	15
2.4 Os <i>Key Account Managers</i>	16
2.5 ABM como uma estratégia de relacionamento com clientes	16
3 METODOLOGIA	19
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	22
4.1 Descrição do estudo de caso	22
4.2 Principais objetivos para startup adotar a estratégia <i>Account-based Marketing</i>	23
4.3 Definindo o processo de seleção de contas	27
4.4 Processos e recursos necessários para implementação do ABM	30
4.5 Métricas de monitoramento do sucesso do programa	34
4.6 A efetividade da estratégia ABM	36
5 CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	43

1 INTRODUÇÃO

Um desafio das empresas em geral é identificar oportunidades na estratégia de relacionamento entre cliente e empresa que gerem benefícios, como, por exemplo, o aumento de receita no contexto *business-to-business* (B2B).

Para as empresas do segmento de Tecnologia da Informação (TI), os desafios advêm da realidade de mercado complexa e competitiva. Os clientes se tornam mercados por si só por serem tão complexos e amplos, gerando, por conseguinte, múltiplas oportunidades (BURGESS; MUNN, 2019). Diante disso, surge a importância de trazer estratégias atualizadas e adequadas à estrutura do mundo corporativo.

As vistosas campanhas de marketing convencionais estão se mostrando cada vez menos eficazes para gerar negócios, impulsionar o crescimento e promover a melhoria contínua do desempenho (BURGESS; MUNN, 2019, p. 31).

O cenário de ascensão social e econômica do brasileiro nos levou a conhecer um novo perfil de consumidor que, diante do acesso ao conhecimento e à informação, se mostrou mais informado, mais exigente e consciente, dispondo, portanto, de maiores expectativas quanto à qualidade de um produto, serviço ou atendimento (MARROQUIN, 2014). Dessa forma, evidenciou-se que, com esta nova realidade de perfil de consumidores, a relação entre as marcas e os clientes passou a ter relevância e precisou de alinhamento para se alcançar melhores resultados, tanto na obtenção de novos clientes quanto na fidelização dos já existentes.

Para o presente estudo, considerou-se a aplicação da estratégia conhecida como *Account-based Marketing* (ABM). Os especialistas em marketing Burgess; Optimizely e Purcărea (*apud* DAY e SHI, 2020) definiram ABM como uma série de ações de marketing e vendas focadas em um grupo especial de clientes previamente definidos.

Por isso, o objetivo principal deste trabalho foi investigar como a estratégia de gestão de contas denominada *Account-based Marketing* é capaz de acelerar o crescimento de receita dos clientes estratégicos em *startups* brasileiras que atuam no segmento de Tecnologia da Informação. Para tal, analisou-se como

este tipo de estratégia pode ser responsável pelo sucesso no desenvolvimento dos clientes e, conseqüentemente, gerar impacto no posicionamento, relacionamento e na receita da empresa. Por desenvolvimento de clientes entende-se a construção de um melhor relacionamento visando aumento de oportunidades comerciais, ciclo de vendas mais curtos e maior geração de receita.

O estudo de caso se baseou em uma empresa brasileira de médio porte de Tecnologia da Informação, presente no mercado business-to-business, e, portanto, sua solução é vendida para outras empresas. A mesma está em momento de expansão e percebeu a necessidade de adotar uma estratégia consistente para crescer receita de duas formas: a partir de novos clientes e, principalmente, a partir da penetração dos clientes já existentes.

A presente pesquisa justificou-se com base no cenário da empresa analisada que se encontra em um desafio de aumento de concorrência em seu setor de atuação, Tecnologia da Informação. O aumento da concorrência para a empresa em questão está relacionado tanto ao surgimento de novos competidores nacionais como à entrada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro. Além disso, neste caso específico existe uma competição de preço que levou ao baixo nível de serviço de qualidade, no qual o relacionamento entre marca e clientes tem pouca visibilidade. Uma vez que este segmento é competitivo, o desenvolvimento de novos serviços, produtos e estratégias inovadoras por concorrentes pode afetar diretamente os resultados das empresas. Na empresa analisada houve a necessidade de buscar por alternativas na gestão de clientes dado o crescimento nos últimos 12 meses, período no qual a empresa viu sua base de contratos crescer em 162,72%, considerando os números de maio de 2020 a maio de 2021. Desde março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou estado de pandemia no mundo e esta situação acelerou o processo de digitalização das empresas.

O estudo contribuirá para que empresas de médio porte verifiquem como a estratégia de relacionamento (ABM) se tornou uma grande oportunidade para

ampliação de receita e conquista de mercado. Isso porque as principais literaturas e práticas do tema são sempre referentes a empresas de grande porte.

Dessa maneira, no decorrer do artigo, abordar-se-ão uma série de questões. Inicialmente identificou-se a oportunidade de investigar e descrever os objetivos da startup ao adotar a estratégia *Account-based Marketing* para gestão de contas. Na sequência foi necessário identificar, entre os diferentes perfis e características de clientes dentro da startup, aqueles mais aderentes a participar da estratégia de gerenciamento de contas. Posteriormente, o objetivo foi mapear qual o processo e quais os recursos necessários para implementação desta abordagem estratégica. Finalmente, buscou-se identificar medidas de monitoramento e controle para garantir o sucesso do plano ABM.

Nos próximos capítulos, será apresentada uma discussão detalhada sobre como o programa de *Account-based Marketing* impulsionou o crescimento da startup em questão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção foi dedicada à descrição dos trabalhos relacionados ao tema deste estudo de caso. Abordaram-se tópicos específicos, divididos em subseções. Iniciou-se com a história do conceito *Account-based Marketing*; na sequência ressaltou-se como as mudanças no cenário econômico brasileiro levaram à visão *customer centric*. As definições de marketing de relacionamento e do papel dos *Key Account Managers* foram também apresentadas. Por fim, investigou-se como o ABM tornou-se uma prática importante no relacionamento com clientes-chave.

2.1 O surgimento do *Account-based Marketing* (ABM)

A história do *Account-based Marketing* surge no início da década de 90. As primeiras abordagens sobre personalização de atendimento apareceram em 1993 com a publicação do livro *The One to One Future*, dos autores Don Peppers e Martha Rogers (1996), segundo os quais a mudança da era industrial para a era informacional implicava o fim do marketing de massas e o início de um novo paradigma focado em customização e especialização.

A partir de 1997, os conceitos de relacionamento com cliente saíram do campo das ideias e passaram a ser aplicados no mundo dos negócios pela iniciativa de grandes empresas como CSC, *Corporation Service Company* e Accenture. De acordo com Burgess e Munn (2019, p. 39), a Accenture, empresa global de serviços profissionais, percebeu a necessidade de começar a dar atenção especial às contas mais importantes e, assim, construir um relacionamento centrado no cliente.

O conceito de *Account-based Marketing* só surgiu em 2003, ainda que a estratégia tenha sido adotada anteriormente. O conceito foi introduzido pela empresa americana ITSMA e, a partir daí, criou-se uma nova onda no marketing B2B. A ITSMA é uma comunidade de pesquisa especializada em soluções para líderes em marketing B2B.

2.2 A visão *customer centric*

Nos anos recentes, inovações tecnológicas, novos padrões de comportamento, globalização e diversos outros eventos, inesperados ou não, geraram mudanças estruturais no mercado, tornando o cenário competitivo cada vez mais complexo. Desta forma os agentes se viram obrigados a se adaptarem constantemente a novas dinâmicas de demanda e oferta dos consumidores.

Diante disso, vivencia-se uma nova era nas estratégias das empresas, e, neste novo cenário, as empresas perceberam a necessidade de implementar estratégias focadas no cliente, e não em si próprias. Um estudo elaborado pela Consultoria *Walker* mostrou que empresas B2B são diretamente impactadas pela experiência do consumidor.

Tornar-se focado no cliente - e subsequentemente comprometido com o cliente - é um processo que requer motivação, planejamento e investimento. É uma promessa das empresas para o longo prazo. Com base no relatório de Walker de 2016, *A Visão do CEO da CX*, os principais executivos apreciam a importância da experiência do cliente, citando-a como o fator mais importante para impulsionar a vantagem competitiva (WALKER, 2020, p. 16, tradução nossa)¹.

Dessa forma, o mercado competitivo e complexo incitou o questionamento acerca dos tipos de estratégias personalizadas a que as empresas estão aderindo para conquistar, fidelizar e até mesmo expandir seus clientes. Segundo Guzmán (2019), alocar tempo e recursos é a chave para melhorar a experiência do cliente e se destacar frente a outros *players* no mercado. Isso porque uma melhor experiência está diretamente ligada ao aumento da fidelidade, assim como ao crescimento de vendas.

Nesse sentido, pode-se dizer que existe um certo consenso de que as empresas orientadas ao cliente naturalmente criam relações mais próximas e geram mais valor aos seus clientes. Segundo Komar *et al.* e Shah *et al.*, ao garantir maior satisfação dos seus consumidores, essas empresas melhoram

¹ Becoming customer focused – and subsequently customer committed – is a process that requires motivation, planning, and investment. It’s a pledge companies make for the long-term. Based on Walker’s 2016 report, *The CEO View of CX*, top executives appreciate the significance of customer experience, citing it as the most important factor driving competitive advantage.

sua performance e tendem a superar seus concorrentes (*apud* LEE *et al.*, 2015). Tal cenário demonstrou a necessidade de áreas de negócios das empresas se reinventarem em suas estratégias e focarem principalmente no relacionamento com o cliente de forma a gerar uma relação de ganha-ganha. Ainda segundo esses autores, nessa nova era, tornou-se imperativo ir além da venda, aproximando-se e relacionando-se com o cliente. Toda a jornada do cliente deve ser valorizada, desde a descoberta da marca pelo consumidor até o momento de uso e expansão.

2.3 Marketing de relacionamento

Os desafios se replicaram em consequência do setor de marketing, que se tornou o responsável pelo desenvolvimento das diversas ações com o objetivo de manter a fidelidade do cliente. Quando tais ações apresentam características personalizadas, são conhecidas por marketing de relacionamento. De acordo com Kotler (2000, p. 35), este

“tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave — clientes, fornecedores, distribuidores —, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

Por conseguinte, pode-se concluir que são ações planejadas na etapa de pós-vendas, visando ao relacionamento de longo prazo.

Paralelamente, a bibliografia é extensa quanto à importância do alinhamento entre as áreas de marketing e vendas na implementação de estratégias centradas no cliente. Destaca-se ainda a importância crítica do trabalho conjunto dos times de vendas e marketing para se relacionarem e atingirem com sucesso relações com as pessoas certas nas empresas clientes (Jones; Dixon; Chonko & Cannon, 2005, *apud* Johnson; Matthes; Friend, 2019, p. 41).

Essa colaboração entre vendas e marketing permite a implementação de estratégias personalizadas de marketing baseado nas contas e, conseqüentemente, a geração de mais receitas em seus negócios. Vale aqui mencionar que, ao longo do presente trabalho, as expressões ‘clientes

estratégicos' e 'contas estratégicas' serão tratadas como sinônimos, atribuindo para os termos 'clientes' e 'contas' o mesmo significado.

2.4 Os *Key Account Managers*

De acordo com McDonald e Rogers (2019, p. 20), todos aqueles que trabalham em uma empresa que fornece produtos ou serviços para outra empresa (B2B) se encontram em situação de possuir clientes mais estratégicos, seja por critérios de receita, valor de mercado, entre outros aspectos, denominados *key accounts* ou contas estratégicas. Os autores ainda entendem que a regra principal do modelo de atendimento inclui destinar recursos, mesmo se forem escassos, àqueles clientes selecionados e estratégicos.

Os clientes estratégicos podem enfrentar problemas, e é essencial que as empresas monitorem as contribuições desses clientes para o lucro e para o crescimento. Em alguns casos, os benefícios gerados pelas *key accounts* podem ser o escopo que oferecem ou a redução do risco em algumas operações. O lucro pode ser direto ou indireto (McDonalds e Rogers, 2019, p. 29).

Ademais, reforçam que clientes estratégicos têm em seu poder a possibilidade tanto de alavancar o crescimento como de destruir aquela empresa fornecedora. E tudo isso é possibilitado e desenhado a partir do relacionamento. Quando este é positivo, ambas as partes podem crescer. No entanto, quando as coisas não andam como o esperado, as consequências podem ser significativamente negativas.

Ainda de acordo com McDonald e Rogers (2019, p. 153), a função do profissional de *Key Account Manager* (KAM) vai além da área de vendas e dos processos internos da empresa. O KAM precisa entender profundamente o seu cliente e também os processos e as capacidades de todas as áreas da sua empresa. É seu papel assumir e cumprir compromissos em nome da companhia. Por isso, o papel do KAM se diferencia dos cargos comerciais, por conta de sua função multidisciplinar, analítica e estratégica.

2.5 ABM como uma estratégia de relacionamento com clientes

A estratégia de *Account-based Marketing*, conforme mencionado, já é praticada por algumas grandes empresas globais, com maior ou menor sucesso. Todavia, ainda se trata de uma temática nova e inexplorada para grande parte das empresas, sobretudo quando se trata do mercado brasileiro e de *startups*, a segmentação definida no presente estudo.

Ajudar as startups a entender vendas e gestão de relacionamentos é difícil; e um aspecto que ainda não é bem compreendido é que a inovação em si não vende. Para tanto, é necessário uma abordagem positiva e proativa, não só para conhecer o mercado, mas também para compreender o valor que a inovação entrega ao cliente. Com muita frequência, grandes realizações tecnológicas podem ficar na prateleira, por falta do devido esforço de vendas (McDonalds e Rogers, 2019, p. 71).

De acordo com Burgess e Munn (2019, p. 17), o ABM busca superar o hiato entre a gestão de vendas tradicional e o marketing, assim como maximizar estratégias de longo prazo na evolução dos clientes, através de novas formas de explorar oportunidades das contas. Ainda de acordo com estes autores:

O ABM, na sua essência, consiste basicamente em tratar cada conta como se fosse um mercado em si mesmo, e, então, atuar com todas as ferramentas de marketing para posicionar a empresa e seus serviços, com o objetivo de, em última instância, adquirir uma fatia maior dos negócios do cliente (p. 15).

O ABM tornou-se um diferencial, uma vez que é estruturado a partir de objetivos particulares de clientes estritamente selecionados. Outrossim, torna-se o foco de atenção de fora para dentro, cujo ponto de partida é o cliente e seus problemas.

O ABM deve estar bem alinhado com a gestão das *key accounts*. Em sua melhor versão, um plano para *key accounts* funciona como uma espécie de plano de negócio, incluindo objetivos, metas de vendas, posicionamento, distribuição e interdependências. O que falta na maioria das vezes é um trabalho de marketing específico. Agregar a expertise de marketing às equipes de *key account* pode ajudá-las a avançar além do foco estritamente operacional e desenvolver melhores condições para identificar oportunidades potencialmente lucrativas (Burgess e Munn, 2019, p. 35).

Similarmente, os autores Lebuda e Narozniak (2021) definiram o ABM como uma estratégia de entrada no mercado, coordenando esforços tanto de marketing quanto de vendas para atrair e expandir contas-alvo.

A teoria ganha relevância, principalmente no cenário epidêmico atual. De acordo com Goddard (2021), para superar os desafios provindos da

pandemia e prosperar na nova era de negócios, as empresas B2B precisam ir além do foco no nível da conta e adotar uma estratégia hiper personalizada, tratando as partes interessadas da empresa como pessoas.

Por fim, destaca-se a ausência de literatura especializada sobre o tema no Brasil. Em vista disso, buscou-se aprofundar o assunto através de literatura internacional, priorizando o estudo em quatro principais autores: Bev Burgess & Dave Munn (2019), Malcolm McDonald & Beth Rogers (2019). A escolha pelos autores citados se deu por serem referência no mercado de marketing B2B e por terem sido a base teórica utilizada na implementação do programa ABM na empresa brasileira em estudo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza descritiva, uma vez que visa encontrar a relação entre as variáveis, estratégia de *Account-based Marketing* e crescimento de receita. Este tipo de pesquisa tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou a associação de relações entre variáveis (Gil, 2008, p. 28).

A pesquisa foi baseada em um estudo de caso realizado em uma empresa *startup* do setor de Tecnologia da Informação na região Sudeste do Brasil. Gil (2008) defende que cada vez mais a pesquisa por estudo de caso é utilizada com o objetivo de investigar situações reais cujo limitação não é clara, isto porque o estudo de caso é caracterizado pela profunda análise de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Dada a sensibilidade gerencial e comercial das informações trazidas, o nome da empresa em questão será mantido em sigilo durante todo o trabalho. A coleta de dados foi realizada com base em entrevistas virtuais, pesquisas documental e bibliográfica e observação não participante.

A primeira metodologia de coleta de dados tratou-se de entrevistas que contaram com um roteiro estruturado sob a forma de um formulário eletrônico, o qual foi preenchido pelos entrevistados durante reunião virtual com a pesquisadora. As entrevistas foram acompanhadas pela autora caso houvesse questionamentos, porém o preenchimento do questionário foi independente e portanto, preenchido pelos próprios profissionais durante a reunião virtual. Essas entrevistas foram realizadas com todos os profissionais que cumprem a mesma função e, portanto, atuam como *Key Account Managers*, também conhecidos por Gestores de Contas Estratégicas. A pesquisa aconteceu entre os dias 24 de maio a 03 de junho de 2021, sendo respondida por todos os Key Account Managers, com exceção da autora.

Foram 20 profissionais respondentes com média de 6 anos e meio de atuação na mesma função, sendo o menor tempo 1 ano e o maior 15 anos.

A etapa de coleta de dados por pesquisa documental aconteceu após as entrevistas e compreendeu a revisão e a análise de documentos de fontes primárias como relatórios, gráficos e processos disponíveis no sistema de gestão de clientes da empresa estudada. Tais dados e informações foram analisados sem qualquer tipo de tratamento científico ou analítico anteriormente. Além da pesquisa documental, também foram utilizados, como fonte de informação, livros de gestão e negócios, conforme pesquisa bibliográfica.

Por último, destaca-se que a coleta por meio da observação participante natural foi possível, uma vez que a autora atua na empresa analisada como funcionária do setor de vendas, sob o cargo de *Key Account Manager*. Em vista disso, o melhor acesso à informação da autora assegura maior solidez e força ao estudo. De acordo Lakatos e Marconi (2003, p. 194) observação participante:

Consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.

Definido os quatro objetivos específicos elaborou-se a pesquisa estabelecendo duas categorias de análise para cada um deles. A partir dessas categorias de análise, formularam-se as perguntas do roteiro. No roteiro foram aplicadas perguntas fechadas e abertas, variando entre obrigatórias e opcionais. Todas as perguntas fechadas eram obrigatórias e caracterizadas por múltipla escolha. As opcionais eram sempre perguntas abertas para que os profissionais, de forma livre, explicassem seu ponto de vista e sua decisão referente a respostas fechadas anteriores. As informações fornecidas pelos entrevistados foram de valor, sobretudo pela trajetória de cada um, e as experiências trazidas puderam agregar valor às técnicas de análise.

Com o intuito de responder ao primeiro objetivo específico, sobre a identificação dos objetivos da *startup* ao adotar a estratégia *Account-based Marketing* para gestão de contas, as perguntas foram divididas em duas categorias. A primeira diz respeito às oportunidades de se adotar a estratégia, enquanto a segunda trata sobre a metrificação do sucesso desta estratégia. As pesquisas construídas ao longo dessas categorias contaram com referências bibliográficas e, acima de tudo, com a observação não participante.

O segundo objetivo específico do trabalho buscou identificar, entre os diferentes perfis e características de clientes dentro da *startup*, aqueles mais aderentes a participar da estratégia de gerenciamento de contas. Dessa forma, as categorias de análise estabelecidas visaram categorizar as perguntas de duas formas: as melhores práticas para a definição do processo de seleção de contas e os erros nos processos de seleção de clientes para participar da estratégia de gerenciamento de contas.

O objetivo subsequente procurou identificar o processo e os recursos necessários para implementação desta abordagem estratégica. Neste caso, as respectivas categorias de análise trataram, em primeiro lugar, sobre a identificação de pré-requisitos necessários para implementação do programa ABM e, posteriormente, dos desafios na implementação deste programa de gestão de contas.

Por fim, o quarto objetivo definido teve por finalidade identificar os desafios a serem enfrentados pela empresa para manter e garantir o sucesso da estratégia. A categoria de análise estabelecida para o último objetivo do trabalho buscou observar as medidas de monitoramento e controle para garantir o sucesso do plano ABM.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

No intuito de responder a uma necessidade de rápido crescimento e aumento na penetração dos clientes já existentes, a empresa estudada utilizou a estratégia de *Account-based Marketing* para garantir a receita acordada com os investidores. Com base no referido contexto, a análise deste estudo de caso foi subdividida em 6 subseções, sendo que a primeira delas abarcou a descrição da companhia estudada e o processo adotado. As subseções seguintes abrangeram os objetivos específicos: propósitos para adotar ABM, processo de definição de contas, processo e recursos necessários e métricas de monitoramento. Para finalizar, discutiu-se sobre a efetividade da estratégia.

4.1 Descrição do estudo de caso

A empresa analisada neste estudo faz parte do segmento de TI, altamente competitivo. Com o investimento de terceiros na empresa, novas metas surgiram buscando acompanhar a necessidade de crescimento e a garantia de receita acordadas com os investidores. Nesse momento, a empresa buscou alternativas no crescimento de receita. A primeira delas foi elaborada a partir do desenvolvimento de novos clientes, e a segunda se baseou no aumento da penetração nos clientes já existentes, via *cross-selling* e *upselling*.

A adoção da estratégia de *Management Accounts* teve como objetivo o aumento na receita recorrente mensal da empresa. Para isso, dois importantes primeiros passos foram dados: criação de critérios para definição de contas e alocação de recursos humanos com diferentes especialidades, mas complementares. Outros passos importantes também aconteceram, como verticalização da empresa, definição de ferramentas e padronização na documentação, além da definição de recursos financeiros e investimentos.

Na etapa de definição de contas, selecionaram-se aquelas com baixo volume de vendas, mas com alto potencial de receita. Com esse fim, organizaram-se

os times a partir de divisões por verticais, uma vez que segmentos diferentes exigirão distribuições de times e esteiras diferentes. Os times multidisciplinares, que também são chamados pelo termo *pods*, contam com os seguintes papéis: Diretor da vertical, responsável pela receita total da vertical; *Key Account Manager*, responsável pelo relacionamento e pela garantia de receita; *Business Development Manager*, encarregado por estudar sobre o potencial de expansão e identificar oportunidades de novos negócios por meio do levantamento de informações sobre o mercado; *Customer Success Manager*, incumbido do sucesso no uso do produto ou serviço; e, por fim, *Customer Marketing*, responsável pelas estratégias de relacionamentos e programas de comunicações.

Os times buscam cada vez mais se conectar com as necessidades e dores dos clientes. As ações e táticas permeiam três momentos essenciais: o primeiro deles é de descoberta e de visualização do futuro; o segundo, de mapeamento de oportunidades e apresentação das ideias; e o terceiro, de escala de operação e mercado.

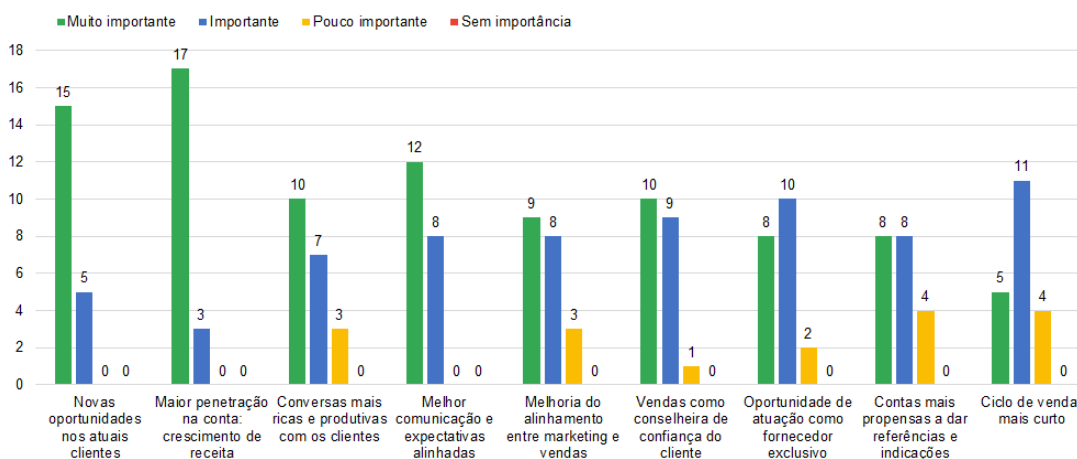
4.2 Principais objetivos para *startup* adotar a estratégia *Account-based Marketing*

As seis primeiras perguntas buscaram responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa que é identificar e descrever os objetivos da *startup* ao adotar a estratégia *Account-based Marketing* para gestão de contas. Na primeira categoria de análise, foram analisadas as oportunidades das *startups* de TI para a estratégia de gestão de contas.

A pergunta 1 buscou identificar a importância e os principais benefícios do programa ABM. Os benefícios pontuados foram baseados em uma pesquisa feita pela ITSMA, *Account-based Marketing Benchmarking Survey*, de outubro de 2013. Os resultados colhidos neste estudo corresponderam e confirmaram a pesquisa feita pela organização. Os 5 principais benefícios escolhidos pelos entrevistados para a *startup* foram: maior penetração na conta: *share of wallet*, crescimento de receita e expansão de margem; novas

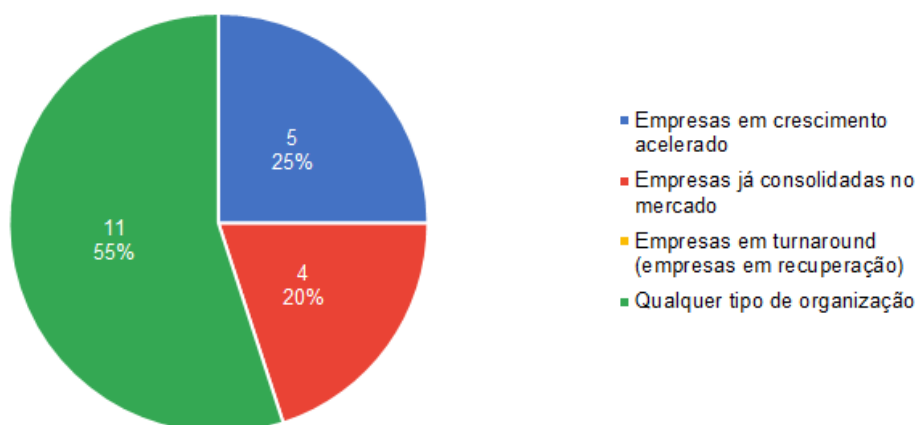
oportunidades nos atuais clientes; melhor comunicação e expectativas alinhadas sobre estratégias dos negócios, serviços e ofertas; vendas como conselheira de confiança do cliente e conversas ricas e produtivas com os clientes. Essa apuração confirmou a decisão da companhia de definir a estratégia ABM como medida para crescimento de receita.

Gráfico 1 - Principais benefícios do programa de *Account-based Marketing*



Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

A questão 2 buscou entender se existe um momento ou estágio ideal das empresas para a demanda por gerentes de contas. Mais de 50% entenderam que não e que qualquer tipo de organização se adequa à implementação do ABM. De acordo ainda com Burgess e Munn (2019, p. 47), adotar o ABM é uma importante decisão estratégica para qualquer organização que busca estreitar o relacionamento com os objetivos da empresa e do time de vendas.

Gráfico 2 - Estágios mais adequados para instalação do programa *ABM* em empresas

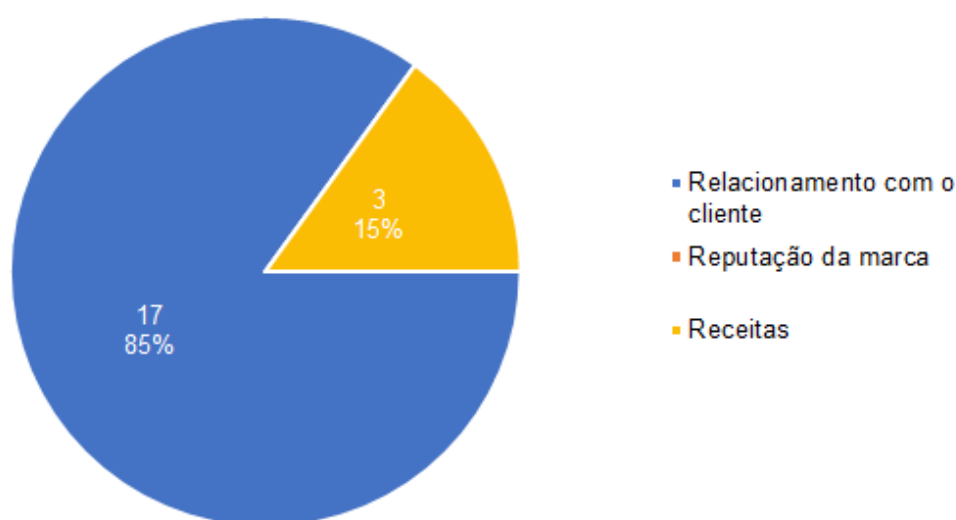
Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Em complementaridade às perguntas 1 e 2, os entrevistados puderam de forma livre, na pergunta 3, opinar sobre algum outro benefício que o programa *ABM* trouxe à empresa. Destacaram-se aqui destacar alguns pontos interessantes abordados, tais como: (i) diminuição do *churn*, sendo *churn* a métrica que calcula a perda de receita ou clientes em determinado período; (ii) reconhecimento profissional do cliente perante o mercado; (iii) melhor entendimento das dores e necessidade do cliente, o que permite ofertar soluções mais customizadas e melhorar sua satisfação e consequentemente aumentar o ticket médio. Também foi citada a (iv) maior sensação de controle, autonomia e recompensa para os colaboradores da empresa responsáveis pelas contas. Outro ponto foi a (v) atuação direcionada e assertiva de outras áreas, como suporte e desenvolvimento de produtos.

Por fim, vale destacar o relato de benefícios de um dos gestores de contas sobre a implementação do *ABM* dentro da *startup* brasileira: “Sim, tivemos uma estrutura de atendimento de conta mais robusta e naturalmente nossa entrega e envolvimento com o cliente melhorou muito. A qualidade dos materiais, do *approach* e relacionamento com o cliente foi muito mais intensa. O cliente se sentiu acolhido como se nós fossemos parte da equipe deles. A partir daí, revelou necessidades, dores, estratégias, etc e pudemos atuar de forma mais assertiva”.

Já na categoria de análise 2, almejou-se identificar métricas de avaliação do sucesso do programa. Para tal, a quarta questão buscou entender o desempenho do programa ABM a partir do monitoramento em três áreas. 17 dos 20 respondentes entenderam que o relacionamento com o cliente foi o que apresentou maior impacto. De acordo com Burgess e Munn (2019, p. 48), o ABM não é uma tática para encher o funil de vendas. É um programa estratégico de construção de relacionamento, de médio e longo prazos, que exige investimentos.

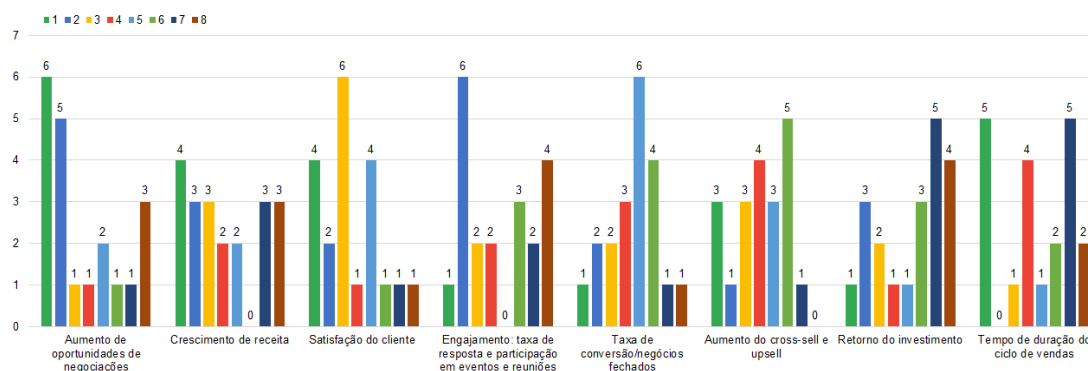
Gráfico 3 - Categorias nas quais a aplicação da gestão de contas tem maior impacto



Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

A questão 5 determinou por ordem de relevância uma métrica para medir o sucesso da gestão de contas, com destaque para o aumento de oportunidades de negociações, de acordo com os *Key Account Managers* entrevistados.

Gráfico 4 - Métricas de sucesso da gestão de contas através do programa ABM



Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

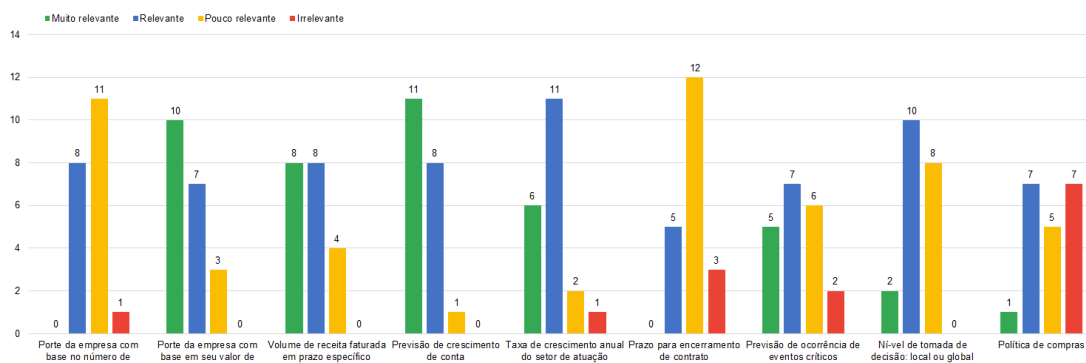
Relacionada às questões 4 e 5, a pergunta 6 abre espaço para os respondentes citarem outras métricas. Apenas duas foram citadas: redução de *churn*, ou seja, diminuição no número de cancelamentos de contratos; e divulgação de *cases*, que demonstra o engajamento e a visão positiva do produto/serviço.

4.3 Definindo o processo de seleção de contas

O segundo objetivo específico deste trabalho buscou identificar, entre os diferentes perfis e características de clientes dentro da empresa *startup*, aqueles mais aderentes a participar da estratégia de gerenciamento de contas. Para isso, a categoria de análise 3 procurou, através das perguntas, entender o importante processo de definição de seleção de contas.

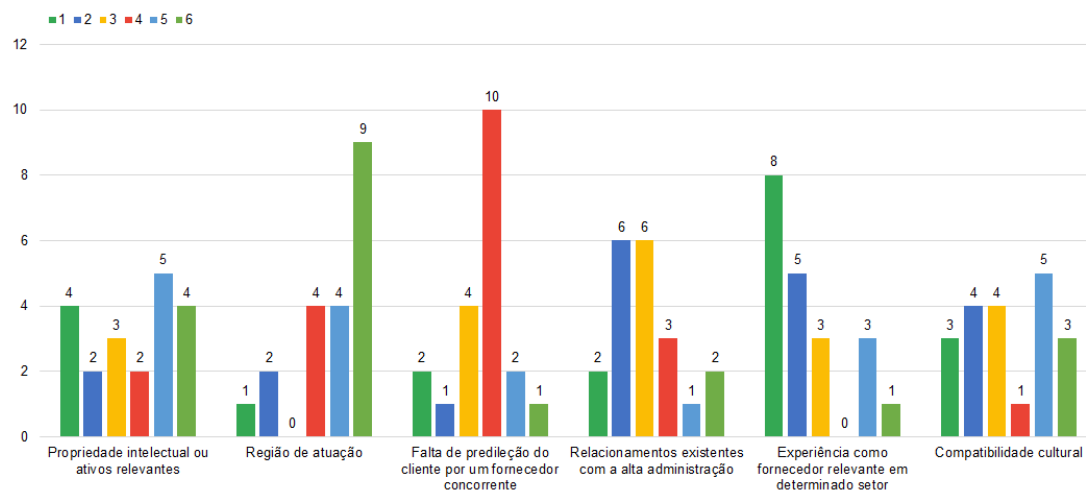
A seleção de contas exerce um grande impacto sobre as suas chances de sucesso com o ABM, esteja você apenas começando, aumentando o tamanho e o objetivo do programa, ou gerenciando um programa já maduro. Você pode aumentar a probabilidade de alcançar os seus objetivos com o ABM, selecionando as contas com maior potencial de alcançar as metas estabelecidas para o programa (Burgess e Munn, 2019, p. 96).

Dado o impacto da seleção de contas no sucesso do programa ABM, a pergunta 7 buscou selecionar os critérios mais relevantes para o processo de priorização de contas e criação da lista de contas estratégicas. De acordo com os *Key Accounts Managers* da empresa deste estudo, três critérios foram cruciais: previsão de crescimento da conta; porte da empresa com base em seu valor de mercado; e volume de receita faturado em prazo específico. Vale destacar também que os respondentes deram uma importância relevante para a taxa de crescimento anual do setor de atuação da conta.

Gráfico 5 - Critérios de atratividade da conta em uma empresa, por ordem de relevância

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Já a questão 8 mostrou o processo de definição de conta a partir da manifestação das vantagens competitivas da empresa em relação aos seus clientes. Ou seja, é importante identificar as forças da sua própria empresa perante aos clientes para buscar usufruir desta vantagem. Experiência como fornecedor relevante em determinado setor foi destaque na pesquisa, sendo considerado como o mais relevante para 40% dos entrevistados.

Gráfico 6 - Diferenciais competitivos oferecidos pela startup aos seus clientes, por ordem de relevância

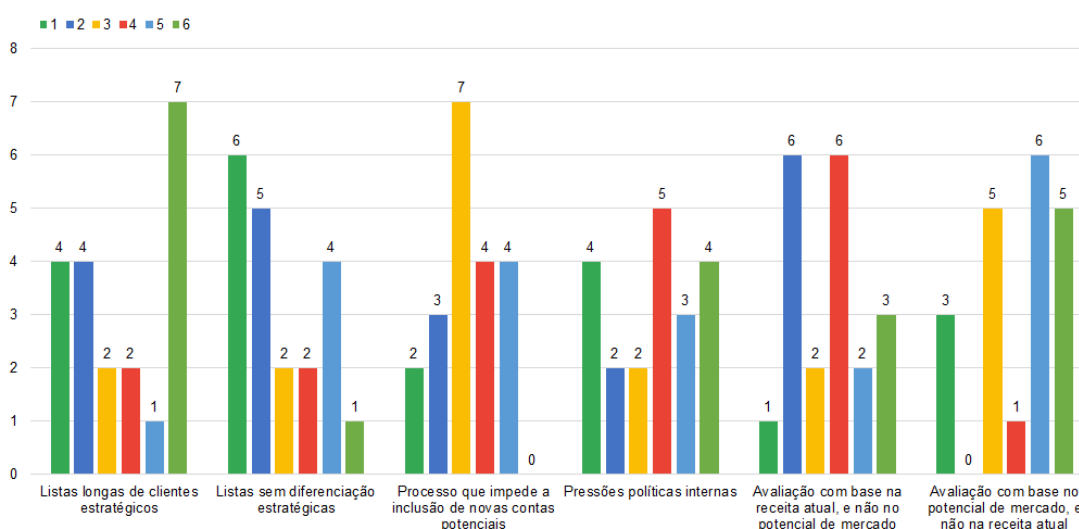
Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Dois critérios foram mencionados abertamente na pergunta 9 pelos entrevistados, sobre agilidade de atendimento e maior poder de adaptabilidade e sobre diferencial tangível da solução, entendendo solução como o produto ou serviço prestado pela empresa.

Por outro lado, a categoria 4 buscou identificar os principais erros que acontecem nos processos de seleção de clientes para inclusão no programa ABM. De acordo com McDonald e Rogers (2019, p. 71), as causas básicas de problemas em programas de gestão de contas partiram das falhas na seleção das *key accounts*.

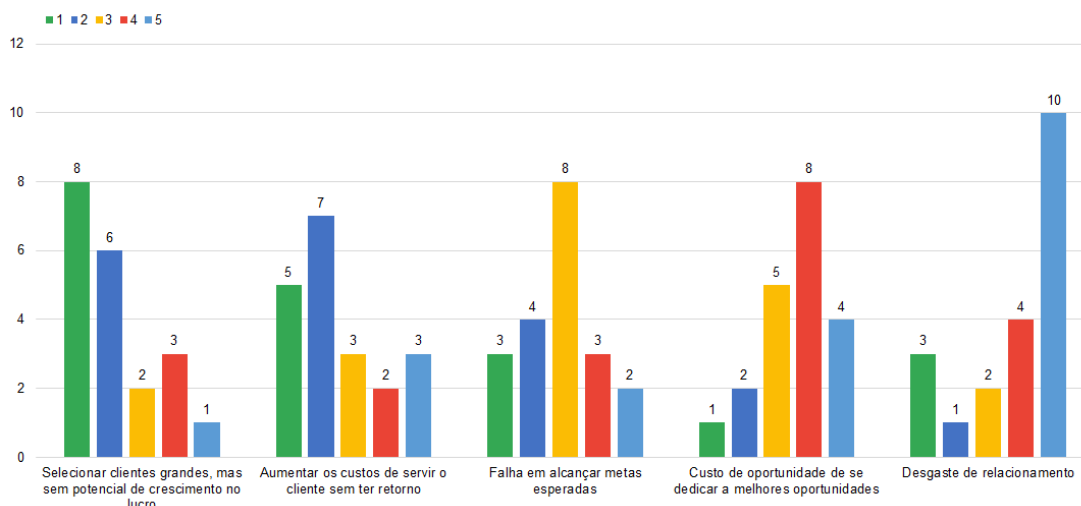
Na questão 10, 55% dos respondentes entenderam que listas sem diferenciação estratégica, ou seja, seleções sem critérios específicos são as falhas mais relevantes. Ademais, 35% indicaram listas longas de clientes estratégicos, ou seja, seleção de grande quantidade de empresas para inclusão no plano como o fator menos relevante a ser considerado como obstáculo na construção das listas.

Gráfico 7 - Maiores obstáculos para a seleção de clientes



Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Com o propósito de identificar as consequências da má seleção de clientes, os profissionais da empresa brasileira de tecnologia responderam à pergunta 11 sobre selecionar clientes grandes e relevantes, mas que não oferecem potencial de crescimento no lucro. Ainda de acordo com McDonald e Rogers (2019, p. 73), evitar o desperdício de atender clientes sem estratégia libera tempo e gera recursos para investir em verdadeiras oportunidades.

Gráfico 8 - Consequências da má seleção de clientes

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

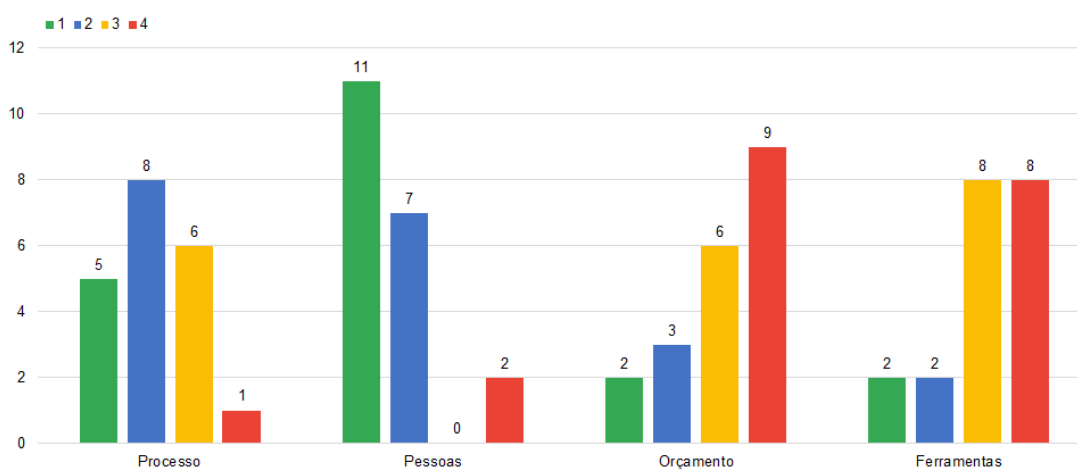
Somando-se às questões anteriores e reforçando o grande impacto da seleção de *key accounts* no sucesso de todo o programa da companhia, destacaram-se algumas respostas nas quais os entrevistados puderam compartilhar, de forma livre, outros problemas na definição de contas estratégicas. Foram citados as mudanças frequentes nos critérios e respectivos pesos para seleção, o desconhecimento da conta antes das definições e mudanças de processos em períodos críticos no relacionamento com o cliente. Tais relatos mostraram a ocorrência de conflitos relacionados ao processo de definição de contas estratégicas dentro da companhia.

4.4 Processos e recursos necessários para implementação do ABM

Identificar o processo e recursos necessários para implementação desta abordagem estratégica foi o quarto objetivo específico deste estudo de caso. A fim de detectar os pré-requisitos necessários para implementação do programa ABM, a categoria de análise 5 buscou, através da pergunta 13, identificar o aspecto mais relevante na construção do processo da gestão de contas. O quesito “pessoas” liderou como aspecto mais relevante na construção do processo, com 90% dos profissionais entrevistados citando a importância de tal item.

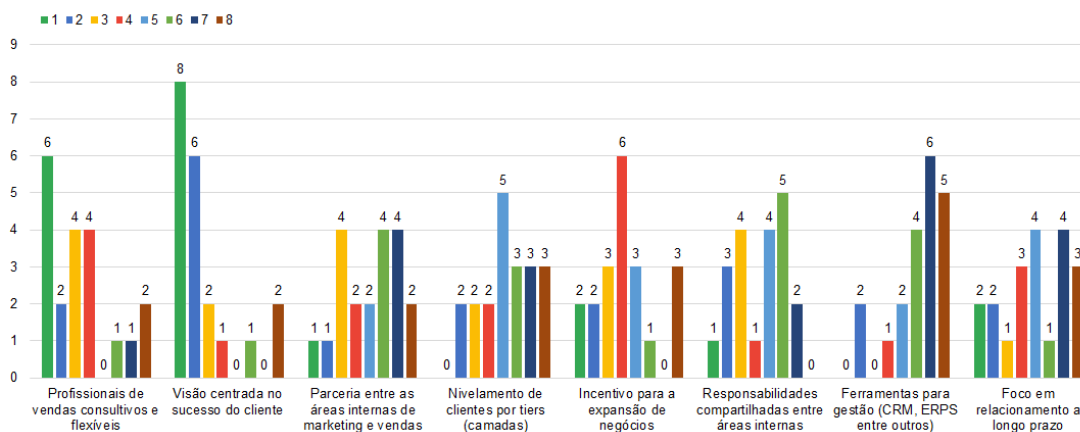
De acordo com Burgess e Munn (2019, p. 115), o ABM gerou mais resultados quando a empresa possui um gerente de contas para uma única conta ou para um grupo pequeno de contas, o que permitiu que estes profissionais desenvolvessem relacionamentos amplos e profundos. Além dos profissionais de vendas, os profissionais de marketing devem ter conhecimentos de negócios, competências de consultoria e conhecimentos práticos para, então, compartilhar responsabilidades entre vendas e marketing.

Gráfico 9 - Os aspectos mais importantes no planejamento e execução dos planos de contas gerenciadas



Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

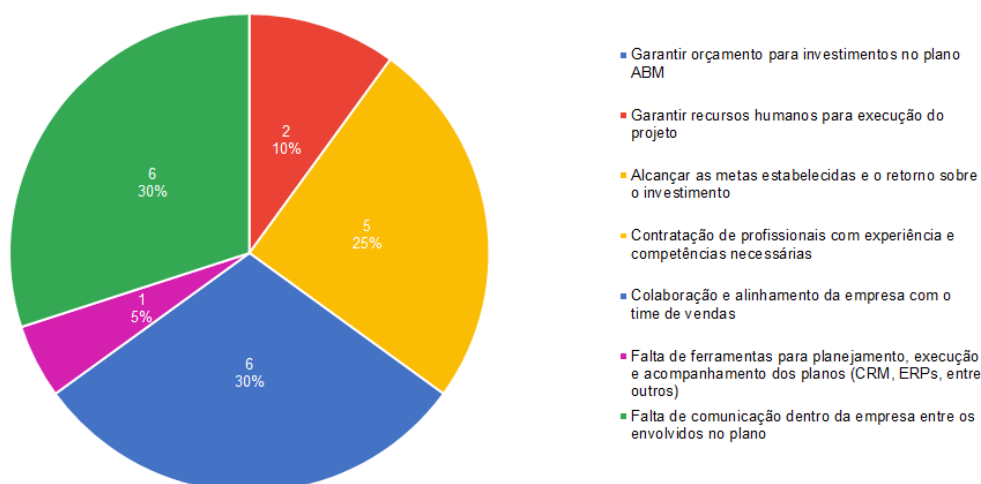
Ainda sobre os pré-requisitos necessários para a implementação da estratégia do ABM, a pergunta 14 buscou elencar, por ordem de relevância, necessidades mais específicas dentro dos quatro aspectos mencionados na pergunta anterior. Nesse caso, 70% dos respondentes indicaram que a visão centrada no sucesso do cliente e na resolução de suas dores foi o mais relevante dos pré-requisitos para a construção do processo de ABM.

Gráfico 10 - Pré-requisitos para implementação do ABM

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

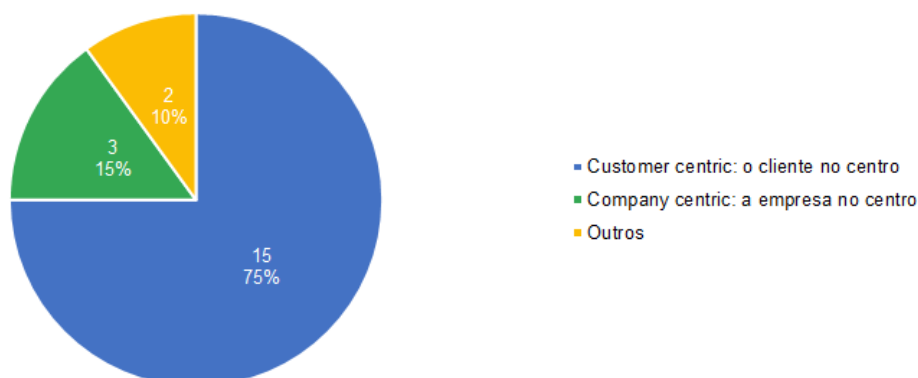
Em complementaridade, a pergunta 15 possibilitou que os profissionais indicassem o motivo da escolha do número 1 da pergunta 14. Aqueles que indicaram a *visão customer centric* como prioridade mostraram que solucionar as dores do cliente garante fidelização e todo o resto se torna consequência. Outros trouxeram que a partir da resolução das dores é que se garantem crescimento e engajamento do cliente, possibilitando que se enxergue valor na parceria. Vale ressaltar que, de acordo com um dos profissionais que elencou a *visão customer centric* como o requisito mais importante, definir uma posição em que o cliente está no centro permite que tudo, processos, pessoas e problemas, adaptem-se às suas necessidades. Ainda sobre o tema, segue mais um relato de um entrevistado: “Percebo que, quando eu sou muito mais consultiva e interessada em entender o negócio do cliente e encontrar a melhor forma de atender seu sucesso, para somente depois achar a melhor solução no meu produto, eles se tornam muito mais abertos a negociar e comprar”. Tal visão reforçou o cenário de que empresas focadas no cliente têm maior impulso para se destacar frente aos concorrentes.

Por outro lado, a categoria de análise 6 buscou identificar os desafios na implementação deste programa ABM. Dessa forma, a pergunta 16 objetivou revelar o principal destes desafios. Os quesitos falta de comunicação dentro da empresa entre os envolvidos no plano estratégico ABM e colaboração e alinhamento da empresa com o time de vendas ficaram no mesmo patamar e foram considerados os maiores desafios na gestão de contas.

Gráfico 11 - Desafios na implementação de gestão de contas

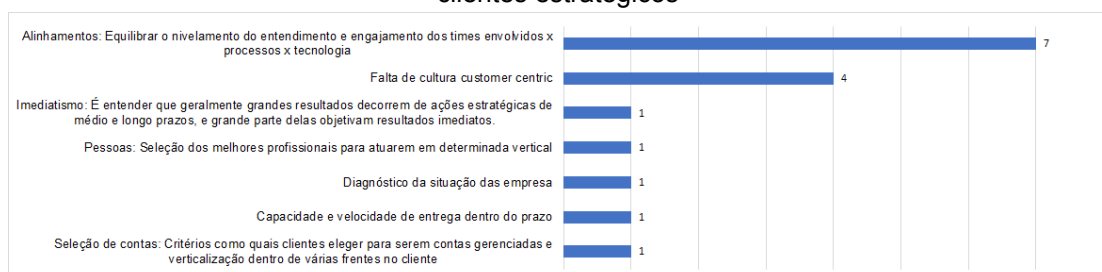
Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Quando questionados na pergunta 17 sobre qual seria de fato o foco da empresa em que trabalham, 75%, ou seja, 15 dos 20 respondentes entenderam que a empresa atuava com a visão do cliente no centro, também conhecida como *customer centric*. Além disso, dois *Key Accounts Managers* registraram outras opiniões, a saber, um indicou que o foco da empresa é 50% *customer centric* e 50% *company centric*; outro trouxe um relato aqui transcrito: “*Customer centric* é bem difundido pelas lideranças e cargos estratégicos, mas não sinto o mesmo em cargos mais operacionais e táticos. Muitos profissionais não entendem que devemos ter nossos processos bem definidos, mas que eles podem sim ser adaptados em razão da estrutura do cliente”. Tal relato reforçou não apenas a relevância da contratação dos profissionais certos para o desafio, como também a importância do alinhamento e comunicação numa visão da empresa como um todo, não apenas por equipe.

Gráfico 12 - Foco real da empresa

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Em vista disso, os profissionais puderam, novamente de forma livre, opinar na pergunta 18 sobre o maior desafio para as empresas que desejam implementar o ABM na gestão de clientes estratégicos. Conforme o gráfico abaixo o maior desafio é o alinhamento e nivelamento de entendimento de todos os profissionais responsáveis pela gestão estratégica do cliente. Vale destacar também a importância de uma postura *customer centric* no relacionamento com clientes.

Gráfico 13 - Desafios para as empresas que desejam implementar o ABM na gestão de clientes estratégicos

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

4.5 Métricas de monitoramento do sucesso do programa

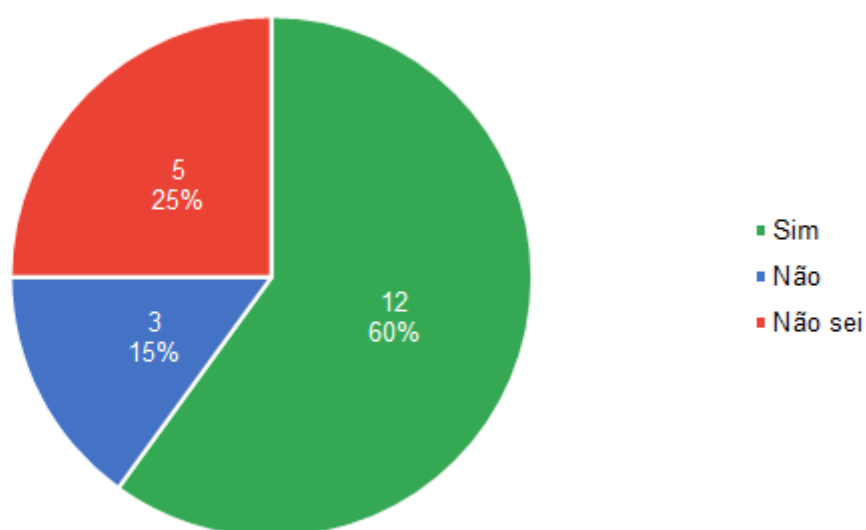
Por fim, o objetivo 4 focou na identificação específica dos desafios a serem enfrentados pela companhia para garantir o sucesso da estratégia. Por conseguinte, a sétima e última categoria de análise procurou identificar medidas de monitoramento e controle para garantir o sucesso do plano ABM.

É claro que as métricas escolhidas para avaliar o sucesso de suas iniciativas de ABM devem conectar-se diretamente com os objetivos que você estabeleceu para o programa como um todo e com os objetivos individuais que você definiu para cada conta do

programa. Qualquer programa ABM deve monitorar com regularidade o desempenho de cada conta e do programa em geral (Burgess e Munn, 2019, p. 268).

No estudo, perguntou-se aos participantes se a companhia aplicava algum método de monitoramento e controle para avaliação da eficácia do programa ABM, e 60% dos respondentes indicaram que sim, a empresa possui métodos de acompanhamento.

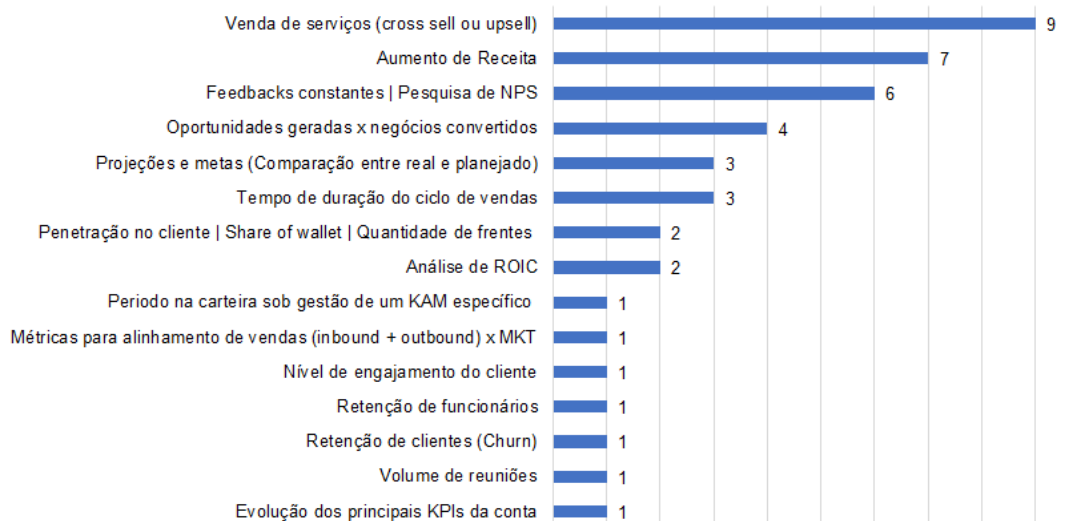
Gráfico 14 - Métodos de monitoramento e controle mais adequados para avaliação da eficácia do plano ABM



Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Finalizando o questionário, na última questão, os entrevistados puderam responder abertamente sobre quais métodos de monitoramento consideravam adequados para avaliação da eficácia do plano ABM. Diversas métricas foram citadas, e, entre as mais populares, foi possível elencar vendas de serviços, seja *cross-selling* e *upselling*, e acompanhamento de aumento de receita.

Gráfico 15 - Métodos de monitoramento e controle mais adequados para avaliação da eficácia do plano ABM



Fonte: Elaborada pelo autor, 2021

Vale destacar dois relatos nesta questão. O primeiro deles reforçou a importância do monitoramento e controle: “É preciso mensurar se os processos e ações planejados estão trazendo efeitos consideráveis e que apoiem no atingimento das metas. É preciso entender o que deu certo e o que não deu para criar uma visão de *feedback* contínuo e melhorias de fato efetivas e não baseadas em subjetividade”. O segundo mostrou a importância da definição de processos claros e objetivos e do acompanhamento e retorno das ações para que não haja desmotivação entre os colaboradores da empresa: “A empresa precisa rever o potencial do cliente e entender se determinado cliente de fato precisa de um gerente de conta. Sinto que tem muito cliente que não dará fruto e tira a oportunidade do KAM, CSM, ETC de se especializar e trabalhar com eficiência, prazer e felicidade”.

4.6 A efetividade da estratégia ABM

Ao aplicar o questionário com a equipe de gestores de contas estratégicas constatou-se que qualquer tipo de organização e em qualquer estágio, ou

seja, empresas em crescimento, consolidadas ou em *turnaround*, adequam-se à implementação da estratégia de *Account-based Marketing*. Acrescentam-se a isso as contribuições das subseções anteriores nas quais se demonstrou que o relacionamento com o cliente é o principal impacto gerado e que o sucesso deste relacionamento é medido pelo aumento de oportunidades de negociações e do crescimento da receita recorrente.

Ainda a partir das subseções anteriores, atestou-se que a seleção de conta para participação na estratégia de gerenciamento é um processo delicado e suscetível a erros e que o mais importante é ter os principais critérios de seleção bem definidos e alinhados entre os times. Outro ponto importante é a tangibilidade dos critérios, para que não haja definição de contas sem oportunidades e consequente desmotivação do time.

O aspecto “pessoas” foi a chave para o desenvolvimento da estratégia frente a Processo, Orçamento e Ferramentas. Ademais, pessoas com a mesma visão, independentemente da área de atuação, revelaram-se um importante requisito para implementação do projeto, comunicação e evolução nos clientes. Outro ponto que chamou atenção foi a visão *customer centric* e a prática de ações sólidas relacionados a este posicionamento.

Apesar de reconhecerem que as medições e os monitoramentos existem, foi percebido um desalinhamento não só entre os envolvidos nos planos, como também entre as visões das lideranças e demais colaboradores. Além disso, todos os entrevistados demonstraram conhecer indicadores de medição, porém numa diversidade tão grande que manifesta desalinhamento acerca de qual métrica realmente estava sendo aplicada.

Por fim, em apuração interna da efetividade da estratégia ABM na startup de tecnologia, foi identificada uma série de avanços e desafios. Entre os avanços, notaram: (i) melhoria no relacionamento e na satisfação do cliente; (ii) aproximação de níveis mais estratégicos nos clientes, como *C-levels*; (iii) aumento da receita; (iv) aumento de novos produtos no portfólio; (v) abertura de novas frentes e novos projetos nos clientes; (vi) sinergia entre as áreas

internas de atuação; e (vii) indicação do próprio cliente para outras áreas ou outras empresas.

Por outro lado, observou-se ainda pouco domínio dos gestores de contas nos clientes gerenciados. Dentre os principais desafios identificados, destacaram-se: (i) não cumprimento de processos; (ii) falta de percepção de avanços, principalmente na visão da diretoria; (iii) dificuldade de criar estratégias e recursos para implementá-las; e, o mais relevante, (iv) o não atingimento da projeção de receita.

5 CONCLUSÃO

Diante dos resultados levantados com as entrevistas e pesquisas, pode-se perceber que os principais objetivos da startup ao adotar a estratégia *Account-based Marketing* para gestão de contas estratégicas são maior penetração e novas oportunidades nos atuais clientes. O principal benefício do programa está ligado à melhoria e abertura no relacionamento com o cliente. Essa aproximação com o cliente facilita as descobertas referentes às necessidades, dores e estratégias, possibilitando a atuação de forma personalizada e assertiva.

Em geral, há uma percepção por parte da equipe atuante de que os clientes aderentes a participar da estratégia de gerenciamento de contas são aqueles com previsões de crescimento claro, em que o tamanho da empresa, com base em seu valor de mercado, também entra como fator relevante. Por conseguinte, torna-se um obstáculo selecionar clientes grandes, mas que não oferecem potencial de crescimento nos lucros. Ter experiência como fornecedor relevante em determinado setor do cliente torna-se vantagem competitiva para a empresa frente aos seus clientes.

Cabe ainda uma observação de que o principal recurso necessário para implementação desta abordagem estratégica são as pessoas que atuam no plano estratégico. Soma-se a isso a importância da colaboração e do alinhamento da empresa com o time de vendas e da comunicação clara entre os envolvidos.

Indo além, o principal desafio enfrentado pela empresa para garantir o sucesso da estratégia é ter clareza, unificar e garantir que métodos de monitoramento e controle sejam aplicados e conhecidos por todos os envolvidos na estratégia ABM.

Nesse sentido, concluiu-se, ainda, acerca da necessidade de se garantir uma visão única centrada no cliente, desde os líderes até os analistas. É

necessário que toda a empresa tenha o mesmo discurso, e não apenas os *Key Account Managers*, para que, então, o sucesso nas ações e na resolução das dores dos clientes seja atingido. Outro ponto crítico apresentado neste trabalho envolve a clareza dos critérios de definição de carteira.

Mediante o exposto, pode-se perceber que a estratégia de *Account-based Marketing* foi capaz de acelerar o crescimento de receitas dos clientes estratégicos em startups que atuam no segmento de Tecnologia da Informação. No entanto, percebe-se que o resultado direto da estratégia foi a melhoria no relacionamento, com clientes mais abertos a negociações e aumento da confiança, propiciando melhores negociações e mais vendas. O crescimento de receitas vem como consequência desse aprimoramento. Dito isso, é fato que a estratégia estudada neste caso possui uma visão de relacionamento a longo prazo, enquanto esperar por resultados a curto e médio prazos pode trazer riscos, como, por exemplo, a meta imposta pelos investidores da startup mencionada.

Este estudo descreveu a estratégia da *Account-based Marketing* a partir de uma amostra de *Key Account Managers* da empresa startup brasileira de Tecnologia da Informação. Consequentemente, a abrangência é restrita, o que traz limitações ao estudo frente a demais segmentos de atuação e estágios em que outras empresas se encontrem. Portanto, os resultados encontrados neste estudo não devem ser generalizados a todos setores e tipos de empresas. Vale mencionar também que o nível de relacionamento profissional entre a autora e entrevistados pode afetar as respostas obtidas no questionário. Outra limitação está relacionada à localização geográfica, uma vez que a realidade apresentada trata do ambiente de negócios brasileiro. Ao longo da análise, identificou-se questões correlatas que permitiriam o desenvolvimento de outros estudos como ampliação de amostra e segmentos de atuação além do aprofundamento na aplicação e no passo a passo da estratégia *Account-based Marketing*.

REFERÊNCIAS

BURGESS, Bev & MUN, Dave. Account-based Marketing: como acelerar o crescimento nas contas estratégicas com planos de marketing exclusivos. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

BRANSKI Regina; FRANCO Raul, Jr. Orlando. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/scrifa/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>. Acesso em: 10 mai. de 2021.

DAY, Daniel & SHI, Savannah. Automated and Scalable: Account-based B2B Marketing for Startup Companies. Journal of Business Theory and Practice. v. 8, n. 2, 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/304928830>. Acesso em: 18 abr. de 2021.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODDARD, Stacia. Next Generation Account-based Marketing Strategy: Moving Beyond the Account to the individual Stakeholder. Marketing Profs. 2021. Disponível em: <https://www.marketingprofs.com/articles/2021/44997/next-generation-account-based-marketing-strategy-moving-beyond-the-account-to-the-individual-stakeholder>. Acesso em: 31 mai. de 2021.

GUZMÁN, Bárbara. El futuro de los modelos B2B. Sintec Consulting, 2019. Disponível em: <http://sintec-uploads.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2019/12/02163229/Articulo-Futuro-de-B2B-Portugues.pdf>. Acesso em: 20 abr. de 2021.

JOHNSON, Jeff; MATTHES, Joseph; FRIEND, Scott. Interfacing and customer-facing: Sales and marketing selling center. Industrial Marketing Management. 77. ed. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.ez27.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0019850116303376?via%3Dihub>. Acesso em: 01 mai. de 2021.

KOTLER, Phillip. Administração de Marketing. 10ª. ed., 8ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEBUDA Jakub; NAROZNIAK Weronika. Account-based Marketing: A Key B2B Marketing Strategy. Marketing Profs. 2021. Disponível em: <https://www.marketingprofs.com/articles/2021/44595/account-based-marketing-a-key-b2b-marketing-strategy>. Acesso em: 31 mai. de 2021.

LEE, Ju-Yeon; SRIDHAR, Shrihari; HENDERSON, Conor; PALMATIER Robert. Effect of Customer-Centric Structure on Long-Term Financial Performance. *Marketing Science*. 2015. Disponível em: [https://pubsonline-informs-org.ez27.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1287/mksc.2014.0878](https://pubsonline.informs.org.ez27.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1287/mksc.2014.0878). Acesso em: 20 abr. de 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARROQUÍN, Juan. Novo consumidor: mais informado, mais exigente, mais consciente. *Folha de São Paulo*, 2014. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2014/10/1528719-novo-consumidor-mais-informado-mais-exigente-mais-consciente.shtml>. Acesso em: 18 abr. de 2021.

MCDONALD, Malcolm & ROGERS, Beth. *KAM: Key Account Management: como gerenciar os clientes estratégicos da sua empresa para vender mais e melhor*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

PEPPERS Don; ROGERS Martha. *The one to one future: Building Relationships One Customer At a Time*. Crown Business, 1996.

WALKER. *Customer 2020: A Progress Report: More insight for a new decade*. WalkerInfo, 2020. Disponível em: <https://www.walkerinfo.com/docs/WALKER-Customers2020-ProgressReport.pdf>. Acesso em: 20 abr. de 2021.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questionário: Implementação da estratégia de Account-Based Marketing em Startup de TI
*Perguntas obrigatória

E-mail *

1- Quais são os principais benefícios do programa de Account-based Marketing para o crescimento de receita dos clientes estratégicos em startups? *
Marcar apenas uma oval por linha.

	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
Novas oportunidades nos atuais clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior penetração na conta: share of wallet, crescimento de receita e expansão de margem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conversas mais ricas e produtivas com os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor comunicação e expectativas alinhadas sobre estratégias dos negócios, serviços e ofertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria do alinhamento interno entre marketing e vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendas como conselheira de confiança do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de atuação como fornecedor exclusivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contas mais propensas a dar referências e indicações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciclo de vendas mais curto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2- Entre as opções abaixo, empresas em qual estágio mais se adequa a instalar um programa de Account-based Marketing internamente? *

Marcar apenas uma oval.

- () Empresas em crescimento acelerado
 () Empresas já consolidadas no mercado
 () Empresas em turnaround (empresas em recuperação)
 () Qualquer tipo de organização
 () Outro: _____

3- Já vivenciou algum outro benefício do programa ABM aqui na empresa?

4- Em qual destas categorias abaixo a aplicação da gestão de contas através do plano ABM tem MAIOR impacto? *

Marcar apenas uma oval

- () Relacionamento com o cliente
 () Reputação da marca
 () Receitas
 () Outro: _____

5- Na sua opinião, qual a ordem de relevância para se medir o sucesso da gestão de contas através do programa ABM? *Sendo 1 o MAIS relevante e 8 o MENOS relevante* *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Aumento de oportunidades de negociações	()	()	()	()	()	()	()	()
Crescimento de receita	()	()	()	()	()	()	()	()
Satisfação do cliente (Net Promoter Score, Customer Satisfaction Score, entre outros modelos)	()	()	()	()	()	()	()	()
Engajamento: taxa de resposta e participação em eventos e reuniões	()	()	()	()	()	()	()	()
Taxa de conversão/negócios fechados	()	()	()	()	()	()	()	()
Aumento do cross-sell (aquisição de outros serviços/produtos) e upsell (upgrade nos serviços/produtos já adquiridos)	()	()	()	()	()	()	()	()
Retorno do investimento	()	()	()	()	()	()	()	()
Tempo de duração do ciclo de vendas	()	()	()	()	()	()	()	()

6- Algumas destas métricas não fazem sentido? Incluiria mais algum ponto? Se sim, por que?

7- Entre os fatores abaixo, qual a ordem de relevância, ou peso, para definir os critérios de atratividade da conta em uma empresa? *

	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
Porte da empresa com base no número de funcionários;	()	()	()	()
Porte da empresa com base em seu valor de mercado;	()	()	()	()
Volume de receita faturada em prazo específico;	()	()	()	()
Previsão de crescimento de conta;	()	()	()	()
Taxa de crescimento anual do setor de atuação;	()	()	()	()
Prazo para encerramento de contrato, atribuindo menor relevância para aqueles que estão próximos de serem encerrados;	()	()	()	()
Previsão de ocorrência de eventos críticos, como por exemplo fusões, aquisições, mudanças de liderança, entre outros;	()	()	()	()
Nível de tomada de decisão: local ou global;	()	()	()	()
Política de compras, atribuindo menor relevância para aqueles que possuem processos burocráticos, como em licitações.	()	()	()	()

11- Entre as opções abaixo, qual a ordem de relevância das consequências da má seleção de clientes? *Sendo 1 o MAIS relevante e 5 o MENOS relevante* *

	1	2	3	4	5
Selecionar clientes grandes e relevantes, mas que não oferecem potencial de crescimento no lucro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar os custos de servir o cliente sem ter retorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falha em alcançar metas esperadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Custo de oportunidade de se dedicar a melhores oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desgaste de relacionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12- Já vivenciou algum outro problema na definição de contas estratégicas aqui na empresa? Se sim, descreva.

13- Dentro do objetivo de planejamento e execução dos planos de contas gerenciadas, ordene por ordem de relevância os aspectos mais importantes? *Sendo 1 o MAIS relevante e 4 o MENOS relevante* *

	1	2	3	4
Processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orçamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14- Considerando que o ABM é uma estratégia, e não uma tática de marketing, elenque por ordem de relevância os pré-requisitos para sua implementação. *Sendo 1 o MAIS relevante e 8 o MENOS relevante* *

Marcar apenas uma oval por linha

	1	2	3	4	5	6	7	8
Profissionais de vendas consultivos e flexíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visão centrada no sucesso do cliente e na resolução de suas dores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entendimento de parceria entre as áreas internas de marketing e vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivelamento de clientes por tiers (camadas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentivo para a expansão de negócios (metas e bonificações)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades compartilhadas entre áreas internas da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramentas para gestão (CRM, ERPS entre outros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foco em relacionamento a longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15- Qual o motivo para sua escolha número 1 acima? Em outras palavras, por que este pré-requisito é mais importante do que os demais?

16- Qual é o seu MAIOR desafio na gestão de contas?*

Marcar apenas uma oval.

- Garantir orçamento para investimentos no plano ABM
- Garantir recursos humanos para execução do projeto
- Alcançar as metas estabelecidas e o retorno sobre o investimento
- Contratação de profissionais com experiência e competências necessárias
- Colaboração e alinhamento da empresa com o time de vendas
- Falta de ferramentas para planejamento, execução e acompanhamento dos planos (CRM, ERPs, entre outros)
- Falta de comunicação dentro da empresa entre os envolvidos no plano
- Outro:

17- Na sua visão, qual é de fato o foco da sua empresa?*

Marcar apenas uma oval.

- Customer centric: o cliente no centro
- Company centric: a empresa no centro
- Outro:

18- Na sua opinião, qual o maior desafio para as empresas que desejam implementar o ABM na gestão de clientes estratégicos?

19- A sua empresa aplica algum método de monitoramento e controle para avaliação da eficácia do plano ABM?*

Marcar apenas uma oval

- Sim
- Não
- Não sei

20- Quais métodos de monitoramento e controle você considera adequados para avaliação da eficácia do plano ABM? Por que?*