

## Estruturas de relacionamento e qualidade dos serviços logísticos em canais de marketing

**Autoria:** Frederico Luiz Vieira, Marcelo Bronzo Ladeira

### Resumo

Este artigo, de caráter teórico e exploratório, procura analisar as relações entre o marketing de relacionamento, mais especificamente a segmentação de clientes a partir do *key account management*, e a qualidade do serviço logístico nos relacionamentos *business to business*, especificamente em mercados intermediários em cadeias de suprimento do varejo. Para tanto, propõe-se um modelo para verificar as relações entre a segmentação de clientes, estratégias de relacionamento e qualidade do serviço logístico nesses mercados, bem como apresentadas sugestões de pesquisas aplicando-se o modelo de referência proposto neste paper.

### 1. Introdução

As empresas estão buscando desenvolver mecanismos que agreguem valor aos seus produtos e serviços de acordo com as necessidades requeridas pelos clientes, como forma de conquistarem diferenciais competitivos sustentáveis.

No contexto *business to business*, muitas empresas têm introduzido programas de segmentação de clientes, como o gerenciamento de clientes estratégicos (*key account management*), que tem por objetivo servir os clientes estratégicos de uma maneira diferenciada em relação aos clientes não-estratégicos (IVENS e PARDO, 2007; ABRATT e KELLY, 2002; WENGLER e SAAB, 2006). Na prática, os fornecedores implementam o gerenciamento de clientes estratégicos para atender clientes estratégicos de uma forma melhor do que a estrutura de distribuição atual permite fazer (BOLES *et al.*, 1999), levando-se em consideração que os recursos mais escassos e valiosos devem ser alocados nos relacionamentos mais estratégicos (BOLES *et al.*, 1994).

A efetividade de programas relacionados ao gerenciamento de clientes estratégicos pode ser identificada a partir de uma avaliação realizada com os próprios clientes, como forma de se avaliar se as competências desenvolvidas pelo fornecedor estão, de fato, sendo percebidas como diferenciadas. Para alcançar sucesso no gerenciamento de clientes estratégicos, as empresas fornecedoras precisam desenvolver competências em muitas atividades, especialmente no que se refere à coordenação estratégica do programa e à construção da confiança e comprometimento na relação com seus clientes (MILLMAN e WILSON, 1996).

Os clientes podem avaliar a efetividade do gerenciamento de clientes estratégicos a partir de duas perspectivas. Por um lado, podem analisar se o comportamento do fornecedor tende a um atendimento mais personalizado, uma vez que, em geral, os fornecedores investem mais nos relacionamentos com clientes estratégicos (IVENS e PARDO, 2007). Além desse ponto, o desempenho do fornecedor em atributos dos serviços logísticos também tenderia a ser diferenciado para o relacionamento com os clientes estratégicos, em comparação aos níveis de serviços prestados a clientes não-estratégicos. Nesta mesma perspectiva, por lógica, a possível existência de *gaps* entre o desempenho esperado e o desempenho percebido tenderia a ser menor nos relacionamentos deste fornecedor com o seu segmento de clientes considerados estratégicos.

Este artigo, de caráter teórico e exploratório, procura analisar as relações entre o marketing de relacionamento, mais especificamente a segmentação de clientes a partir do *key account management*, e a qualidade do serviço logístico nos relacionamentos *business to business*, nos mercados intermediários de cadeias de suprimento do varejo. Em termos de sua estrutura, após esta breve introdução, são apresentadas as bases teóricas envolvidas no estudo,

começando por uma discussão acerca das relações entre a logística e o marketing de relacionamento, seguida pela discussão das estruturas de relacionamento no canal de marketing e estratégias de segmentação de clientes. Também nesta seção do marco teórico conceitual são apresentadas algumas das variáveis que compõem o construto serviços logísticos, buscando-se desenvolver uma discussão do conceito a partir da perspectiva de geração de valor aos clientes, pelo composto logístico e pelos canais de marketing. Na seção seguinte, vem proposto um modelo para verificar as relações entre a segmentação de clientes, estratégias de relacionamento e qualidade do serviço logístico em mercados *business to business*. Ao final do artigo, são então apresentadas as considerações finais do texto, bem como sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

## 2. As relações entre a logística e o marketing de relacionamento

As práticas convencionais do marketing vêm sendo questionadas principalmente em relação à marca e ao posicionamento, uma vez que no mercado atual há uma tendência cada vez maior de os clientes exigirem mais, especificamente, na área de serviços (CHRISTOPHER, 1999). Para Christopher (1999), inclusive, o serviço ao cliente representaria o novo campo de batalha da competição.

No novo paradigma das ações de marketing de relacionamento, as empresas fornecedoras devem concentrar seus esforços no desenvolvimento de uma oferta que cause impacto na percepção do cliente, uma vez que a ênfase deixa de ser, progressivamente, a marca e passa a instituir-se sob a forma de um valor “percebido” pelo cliente. O cliente está muito mais sensível ao serviço, de forma que os métodos tradicionais de diferenciação de ofertas com propagandas e afirmações da superioridade do produto precisam ser ampliados para uma ênfase na construção de relacionamentos e gestão do valor por meio de serviços. (CHRISTOPHER e PAYNE, 2005). Dessa forma, os fornecedores buscam desenvolver serviços diferenciados dos serviços prestados por seus concorrentes, complementa Pressey e Mathews (2000).

O tempo, ou o lead time das operações, tornou-se um dos mais importantes elementos no processo competitivo, no qual os clientes de todos os mercados buscam reduzir a espera, fazendo com que a disponibilidade de produto supere, muitas das vezes, a fidelidade à marca ou a um fornecedor específico. Neste sentido, as empresas que pretendem alcançar a liderança em serviço ao cliente necessitam conhecer as exigências dos diferentes segmentos em que atuam, buscando a reestruturação de seus processos de logística em direção ao cumprimento de tais exigências.

De acordo com Christopher e Payne (2005), quando as organizações reconhecerem a importância da concorrência por competências distintivas, especialmente em serviços, serão forçadas a aceitarem a mudança do foco do negócio, de gerenciamento de funções para o gerenciamento de atividades ou processos fundamentais que criam tais competências. Os processos são horizontais, no sentido de que atravessam funções verticais, e, por definição, são interdisciplinares e transfuncionais (Figura 1). São eles: processo de entendimento do mercado; processo de gerenciamento da inovação; processo de gerenciamento da cadeia de suprimento; e processo de gerenciamento do relacionamento com clientes.

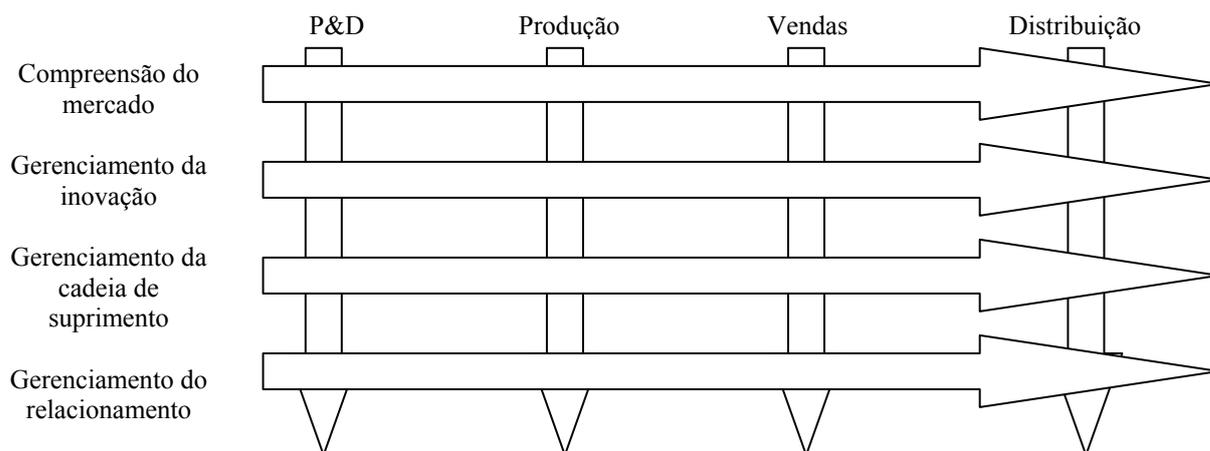


Figura 1 – Processos atravessam funções convencionais  
Fonte: CHRISTOPHER e PAYNE (2005, p. 346).

Segundo Christopher e Payne (2005), para que os sistemas de gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM) e *supply chain management* (SCM) sejam considerados uma verdadeira fonte de diferenciação torna-se necessário que ambos propiciem as respostas desejadas pelos clientes individuais. O objetivo é criar relacionamentos duradouros com clientes não apenas por meio de produtos superiores, mas também mediante serviços superiores, que Christopher *et al.* (2002) passaram a denominar de “marketing de relacionamento”. Johnson e Selnes (2005) sugerem que as empresas, a partir da filosofia da cadeia de suprimentos, utilizem o marketing de relacionamento em resposta à competição e à globalização dos mercados. Entretanto, Keller (2002) destaca que, para aumentar as chances de sucesso do marketing de relacionamento entre fornecedores e clientes, torna-se necessária a análise de fatores vinculados à identificação de parceiros em potencial e ao delineamento dos processos. As diferenças entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – A mudança para o marketing de relacionamento

Enfoque na transação	Enfoque no relacionamento
Voltado para vendas únicas	Orientado para a retenção de clientes
Interrupção no contato com o cliente	Contato constante com o cliente
Enfoque nas características do produto	Enfoque no valor para o cliente
Planejamento de curto prazo	Planejamento para o longo prazo
Pouco interesse no serviço ao cliente	Muito interesse no serviço ao cliente
Compromisso limitado em satisfazer as expectativas do cliente	Grande compromisso em satisfazer as expectativas do cliente
Qualidade é preocupação da equipe de produção	Qualidade é preocupação de todos os funcionários

Fonte: Elaboração do autor. Adaptado de Christopher, 1999.

Enquanto as negociações focadas no relacionamento caracterizam-se pela orientação para a retenção de clientes através da criação de valor e de um contato constante, as negociações baseadas na transação são caracterizadas pela orientação para vendas únicas, de forma a ocorrer interrupção no contato com os clientes.

O marketing de relacionamento, segundo Morgan e Hunt (1994), é constituído pelas atividades vinculadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de ligações bem-sucedidas com clientes e outras partes, num ambiente em que a criação e o gerenciamento de relacionamentos tornaram-se prioridade para a maioria das empresas. Dois fatores podem justificar tal importância, sendo o primeiro deles, a consideração de que clientes leais são mais lucrativos do que aqueles clientes mais sensíveis a preço e que não percebem diferenças entre as ofertas alternativas. A segunda justificativa refere-se ao estabelecimento de

relacionamentos fortes de uma empresa com seus clientes, fator que dificulta a compreensão e a cópia por parte da concorrência das vantagens desenvolvidas no relacionamento (HUTT e SPEH, 2001). Enquanto o marketing de relacionamento, de acordo com Cannon e Sheth (2000) busca estabelecer trocas colaborativas e contínuas entre os parceiros, formando relações ganha-ganha, o marketing transacional possui como foco as trocas *ad hoc* caracterizadas pelo conflito, formando relações do tipo ganha-perde.

Outra forma de avaliar os relacionamentos é apresentada por Day (2000), na qual os relacionamentos entre compradores e vendedores posicionam-se em algum ponto do espectro apresentado na Figura 2. As trocas transacionais e colaborativas são identificadas como extremos do espectro, sendo intermediadas pelas trocas de valor agregado, caracterizadas pela mudança, por parte da empresa fornecedora, da atração para retenção de clientes.

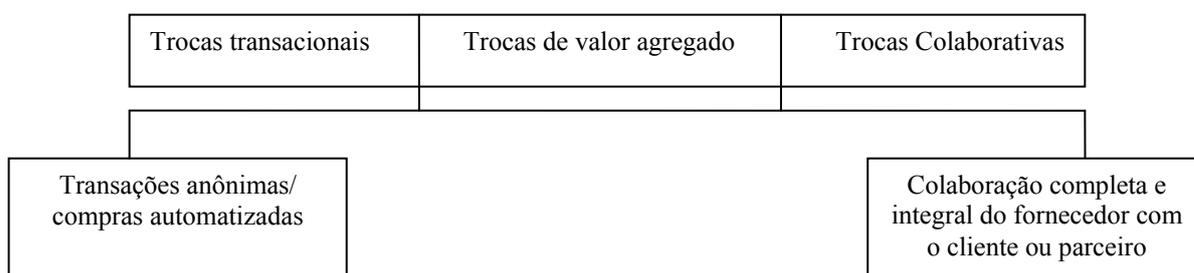


Figura 2 – O espectro de relacionamento  
Fonte: Elaboração do autor. Adaptado de HUTT e SPEH, 2001.

Day (2000) caracteriza as trocas transacionais como aquelas nas quais os clientes e os fornecedores objetivam a negociação de produtos padronizados a preços competitivos, de forma que exista pouco ou nenhum compromisso emocional que resulte em uma nova transação no futuro, acrescenta Hutt e Speh (2001). Mercados caracterizados pela concorrência competitiva entre diferentes alternativas de fornecimento, estáveis, nos quais a decisão de compra não é complexa e a importância da compra é baixa, os relacionamentos tendem a ser transacionais.

Já as trocas colaborativas são caracterizadas pelo compartilhamento de informações precisas, na forma de uma ligação mais social e operacional, uma vez que os parceiros objetivam benefícios de longo prazo (DAY, 2000; ANDERSON e NARUS, 1991). Hutt e Speh (2001) acrescentam que tais relações também são caracterizadas pelo foco na solução conjunta de problemas e associações múltiplas. Então, as relações precisam ser baseadas em fatores como confiança e comprometimento. Mercados caracterizados por poucas alternativas de fornecimento, dinâmicos ou nos quais existem complexidades elevadas para a compra, os relacionamentos tendem a ser colaborativos. Hutt e Speh (2001) destacam que a importância estratégica de determinada compra para a organização também pode resultar na busca por relacionamentos colaborativos.

O Quadro 2 desenvolvido por Hutt e Speh (2001) sintetiza as principais diferenças entre relacionamentos colaborativos e relacionamentos transacionais, complementando as diferenças apresentadas por Christopher (1999) para as negociações com enfoque no relacionamento e na transação, respectivamente.

Quadro 2 – O espectro dos relacionamentos entre comprador e vendedor

	Troca Transacional	Troca Colaborativa
Disponibilidade de Alternativas	Muitas Alterações	Poucas Alterações
Dinamismo do mercado de suprimentos	Estável	Volátil
Importância da compra	Baixa	Alta
Complexidade da compra	Baixa	Alta
Troca de Informações	Baixa	Alta
Associações operacionais	Limitadas	Extensas

Fonte: Elaboração do autor. Adaptado de Hutt e Speh, 2001.

Após a apresentação conceitual do marketing de relacionamento, cabe destacar as relações existentes entre o *supply chain management* e o gerenciamento do relacionamento com o cliente, conforme mostra a Figura 3. Para Christopher e Payne (2005), a partir do desenvolvimento da logística, o impacto do serviço ao cliente e da melhoria da qualidade total pode ser duradouro, resultando em relacionamentos com clientes por prazos mais longos, melhores taxas de retenção de clientes e, conseqüentemente, maior lucratividade.

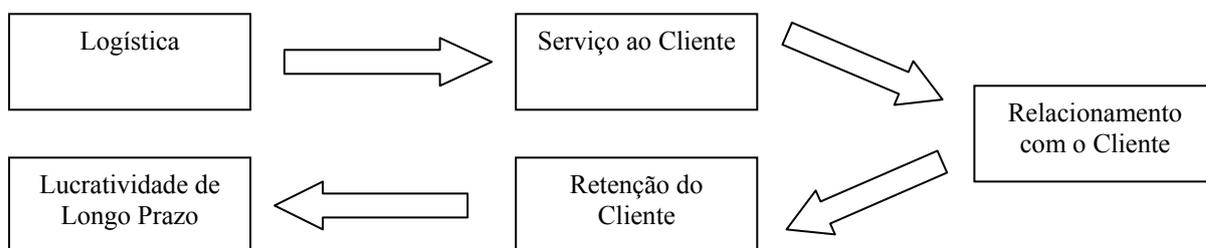


Figura 3 – SCM e CRM: as ligações

Fonte: Elaboração do autor. Adaptado de CHRISTOPHER e PAYNE (2005, p. 346).

As empresas necessitam redefinir o serviço com base no que é relevante para os clientes, adotar as definições de serviço deles e reinventar os processos de logística, de maneira a direcioná-los para o cumprimento dessas metas de serviço.

A identificação de como a logística cria satisfação para os consumidores possui muitas definições e descrições, sendo que a mais tradicional prende-se à criação de utilidade de tempo e de lugar (MENTZER e KAHN, 1995). A descrição dos atributos que criam valor por meio dos serviços logísticos é conhecida como “*Seven Rs*”, no qual parte dos produtos de marketing oferecida é derivada da capacidade da empresa de distribuir a quantidade correta do item correto, para o lugar correto, no tempo correto, com as condições corretas, ao preço correto e com as informações corretas (STOCK e LAMBERT, 1987). De acordo com Stank *et al.* (2003), a logística cria valor ao atender às necessidades de distribuição do cliente a um custo eficaz. Stock e Lambert (1992) complementam que a logística é uma poderosa arma para a criação de diferenciais competitivos nos mercados.

A satisfação do cliente pode ser avaliada a partir de uma transação específica ou acumulada, sendo que a primeira relaciona-se com a avaliação pós-compra pelo cliente dos produtos e serviços adquiridos, enquanto a última envolve a avaliação baseada nas compras totais e experiências de consumo com os produtos e serviços ao longo do tempo (DAUGHERTY *et al.*, 1998). Resultados de pesquisas (DAUGHERTY *et al.*, 1998; INNIS e LALONDE, 1994) suportam que um desenvolvimento na qualidade dos serviços logísticos proporciona um aumento na satisfação dos consumidores. Ballou (2006a) acrescenta que, além da satisfação dos consumidores, pesquisas confirmam que os serviços logísticos estão diretamente relacionados em outras variáveis, tais como a participação de mercado.

A definição de criação de utilidade de tempo e lugar, no entanto, não suporta as alterações nas características do mercado, sendo necessário incluir atividades operacionais que agreguem valor adicional, tais como embalagens, gerenciamento terceirizado de estoques, código de barras e sistemas de informação. O conceito de valor adicional expande as tradicionais utilidades de tempo e lugar ao acrescentar a utilidade de forma.

Os tópicos da próxima seção, estruturas de relacionamento no canal e as estratégias de segmentação, são apresentados com o objetivo de embasar a importância da seleção de clientes para o desenvolvimento de parcerias com enfoque no relacionamento.

### **3. Estruturas de relacionamento no canal e estratégias de segmentação de clientes e fornecedores**

A maioria das empresas industriais possui alguns clientes e/ou fornecedores responsáveis por grande parte de seus negócios, de forma que o relacionamento com eles é decisivo para o desempenho como um todo, qualquer que seja a forma de mensuração (HAKANSSON e SHEHOTA, 1995). As organizações, então, buscam dedicar maiores esforços àqueles clientes que proporcionam melhores retornos, sendo, por isso, denominados “clientes estratégicos” ou *key account's*. Millman e Wilson (1995) apresentam uma definição teórica mais genérica: são clientes estratégicos aqueles que possuem importância estratégica para os negócios da empresa.

As condições do ambiente de negócios estimulam as empresas a alterar a forma como lidam com os clientes estratégicos (WEILBAKER e WEEKS, 1997), no qual os compradores pressionam os vendedores por melhores serviços (BRAGG, 1980). Os propósitos do gerenciamento dos clientes estratégicos (*key account management*), de acordo com o *Sales Qualification Board* (1995), são definidos como o gerenciamento de processos que objetivam negócios otimizados com um grupo selecionado de clientes cujas contas contribuem ou podem contribuir significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

A identificação de quais clientes devem ser considerados *key account's* pode variar de acordo com a percepção das empresas. Objetivando facilitar tal seleção, Pardo (1997) relaciona métodos qualitativos e quantitativos para a definição dos clientes estratégicos por parte das empresas. Dentre os quantitativos, pode-se destacar o volume de negócios atuais ou potenciais, lucro marginal, representatividade relacionada ao segmento de mercado que os clientes atuam, dentre outros. Pelo lado dos métodos qualitativos, pode-se avaliar a capacidade de inovação, o valor da imagem ou a referência do cliente na entrada de um novo mercado. Cannon e Narayandas (2000) destacam que o princípio básico para a definição dos clientes estratégicos é a regra do 80/20: 20% dos consumidores representam cerca de 80% dos negócios, de forma que esses 20% merecem maior atenção, devido a sua representatividade.

A partir da identificação dos clientes estratégicos, a estratégia do *key account management* passa a ser a de atender a essas contas com alto potencial de maneira diferenciada, de forma que as necessidades específicas dos clientes possam ser atendidas (ABRATT e KELLY, 2002). Dessa forma, as empresas fornecedoras buscam, além da customização de produtos e serviços, a eliminação de atividades que pareçam não agregar valor (BRONZO, 2004).

Após o entendimento da segmentação de clientes a partir do *key account management*, Bronzo (2004) destaca que tal estratégia carece de longo prazo de desenvolvimento, começando com a identificação da atratividade de um cliente até a viabilização de um relacionamento mais rentável e vantajoso. Dessa forma, o *key account management* pode ser dividido em fases, tendo por base o cruzamento do nível de envolvimento do fornecedor com o cliente e a natureza do relacionamento (DONALD e ROGERS, 1999). Cada uma das fases está representada na Figura 4, sendo comentadas na seqüência.

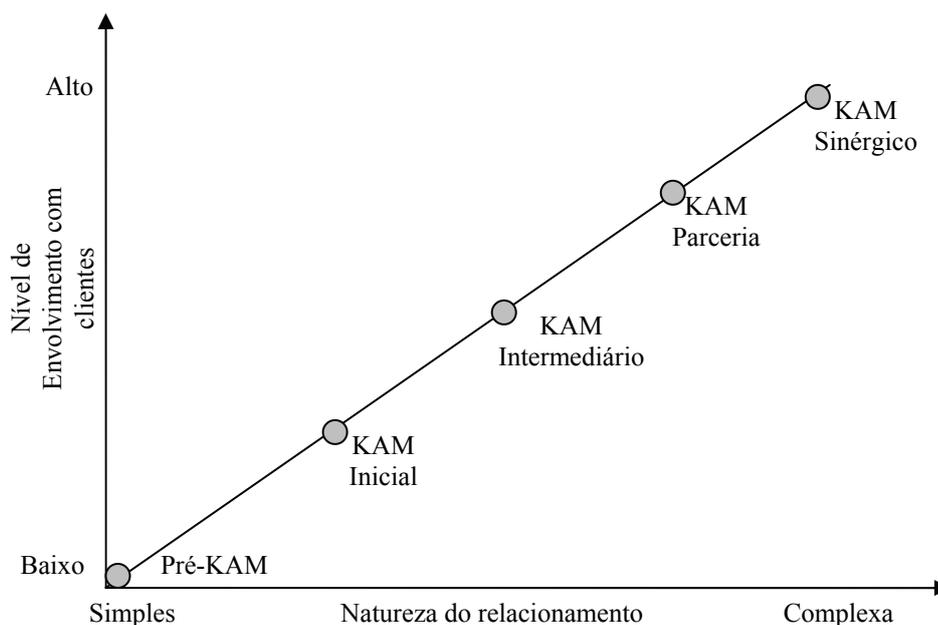


Figura 4: As fases do key account management  
Fonte: Donald e Rogers (1999, p.30).

- a) Fase Pré-KAM, ainda não existem transações entre a empresa fornecedora e o cliente, senão apenas o interesse do fornecedor na aproximação de um cliente em potencial. McDonald (2000) acrescenta que, de um lado, a empresa fornecedora corteja a empresa compradora, explorando as necessidades que precisam ser atendidas e o tamanho da oportunidade, buscando ainda informações sobre o processo de compra. Por outro, a empresa compradora explora as capacidades e potencialidade de a empresa vendedora tornar-se um fornecedor.
- b) Fase KAM-inicial, em que as transações de compra e venda entre fornecedor e clientes efetivamente começam. Nesta fase, o fornecedor detém apenas uma cota marginal do negócio da empresa cliente, devido ao curto período de relacionamento (BRONZO, 2004). Este estágio implica relacionamentos com ênfase transacional, acrescenta McDonald (2000). As empresas compradoras, obviamente, irão preferir desenvolver o relacionamento com aqueles fornecedores que demonstrarem capacidade para atender às necessidades operacionais mínimas exigidas para a efetividade da transação (MCDONALD, 2000).
- c) Fase do KAM-intermediário, caracterizada por um relacionamento mais complexo entre fornecedor e cliente, sendo que a empresa fornecedora atua como contratada principal do cliente, considerando que o desempenho do fornecedor seja credenciado pela empresa compradora, acrescenta McDonald (2000). Dessa forma, o fornecedor, percebendo a importância desse cliente, busca conhecer melhor suas necessidades específicas. Bronzo (2004) classifica esta fase como delicada para o fornecedor, porque são necessários esforços com o objetivo de aumentar a participação nos negócios da empresa cliente.
- d) Fase KAM-parceria, em que a empresa fornecedora já possui papel de destaque nos negócios da empresa cliente, podendo chegar até mesmo a 100% da demanda. As empresas fornecedoras e as compradoras reconhecem a importância de umas em relação às outras (MCDONALD, 2000). Nesta fase, os planejamentos estratégicos das empresas necessitam de convergência, de forma a garantir a manutenção do relacionamento. Para o desenvolvimento dos serviços, o aumento da qualidade, a redução de custos e o compartilhamento de lucros, são necessários que as partes realizem esforços mútuos (BRONZO, 2004).

e) Fase KAM-sinérgico, caracterizada pela integração e sinergia de todos os processos relacionados ao fornecimento, de forma que as estruturas organizacionais já não estão demarcadas (BRONZO, 2004; MCDONALD, 2000). Nesta fase, o fornecedor concentra todos seus recursos para customizar os produtos e serviços de acordo com as necessidades de seus clientes estratégicos valendo-se da integração dos fluxos de informação e dos processos de decisão em todos os níveis de sua estrutura, acrescenta Bronzo (2004).

McDonald (2000) relata ainda sobre o desacoplamento do KAM, no qual, devido às mais diversas circunstâncias, o relacionamento pode retornar a um nível inferior ou, até mesmo, encerrar-se.

#### 4. Qualidade dos serviços logísticos

Os serviços logísticos aos clientes podem ser compreendidos como o desempenho dos processos associados com o provimento de produtos ou serviços aos consumidores, sendo um importante componente – algumas vezes o mais importante – para os serviços globais oferecidos pela empresa (BALLOU, 2006a). Stank *et al.* (2003) complementam que os serviços logísticos são valiosos para o sucesso das operações nas cadeias de suprimento. De acordo com Stock e Lambert (1992), devido à dificuldade de desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas, as empresas não estão vendendo apenas produtos, mas processos logísticos.

Parte do valor dos produtos é criada, então, pelos serviços logísticos. Atributos relacionados ao percentual de itens em estoque, percentual de pedidos entregues na data ou percentual de itens não danificados podem ser compreendidos como o valor proporcionado pelas dimensões de disponibilidade, tempo de ressuprimento e condições do serviço logístico (MENTZER *et al.*, 1999).

Numa abordagem mais ampla, Doctker (2000) apresenta o serviço ao cliente como o processo integral de atendimento do pedido, englobando elementos desde a recepção do pedido até a disponibilização dos serviços ao usuário e programa de devoluções.

A avaliação dos serviços logísticos pode ser desmembrada em dimensões, sendo que a literatura discorre acerca de diversos atributos. Christopher (1983), por exemplo, apresenta algumas possibilidades: disponibilidade no estoque e continuidade do suprimento; tempo entre o pedido e o recebimento, consistência do prazo de entrega, pedidos complementares supridos e entregas de emergência quando necessárias, auxílio à comercialização na loja e telefonemas regulares dos representantes de vendas, dentre outras.

Cabe destacar que os serviços logísticos são multidimensionais, uma vez que cada segmento de mercado ou indivíduo – de acordo com o produto ou serviço, a locação e a situação competitiva – é que define, de maneira diferente, a importância que cada uma das variáveis possui (BALLOU, 2006a; HARDING, 1998). Hijjar (2000) destaca que a realização de pesquisas para identificar a importância de cada atributo pode ser valiosa, levando-se em conta que, muitas vezes, o atributo considerado como importante na visão do fornecedor apresenta baixa relevância para os clientes. Croxton (2003) acrescenta que as necessidades de processamento de pedidos devem ser desenvolvidas em volta do cliente, mas dentro dos limites estabelecidos pelas estratégias de negócios da empresa como um todo.

Mentzer *et al.* (2001b) afirmam que se torna possível o desenvolvimento de programas de serviços logísticos customizados para os diferentes segmentos quando os desejos logísticos também são diferenciados. Por outro lado, se os anseios apresentam semelhança para segmentos diversos, podem-se desenvolver serviços logísticos que parecem idênticos, de forma a obter economias de escala. Neste caso, o fornecedor busca atingir um determinado

nível nos serviços logísticos, visando atender aos atributos considerados mais importantes para seus diferentes segmentos de clientes de uma maneira otimizada.

Partindo-se da identificação da importância e do desempenho individual dos atributos, Harding (1998) apresenta a análise da relação desempenho/importância das variáveis, que é uma ferramenta amplamente reconhecida como útil para o gerenciamento da qualidade em serviços, uma vez que a elaboração dessa matriz pode facilitar a visualização da situação de cada indicador para determinado segmento ou consumidor (Quadro 3).

Quadro 3 – Matriz importância *versus* desempenho

Importância para os clientes	(3) Alto	Implementá-los Agora (3-1)	Alavancar estes Serviços (3-2)	Usar promocionalmente (3-3)
	(2) Moderado	Melhorar estes Serviços (2-1)	Sem Alterações (2-2)	Promover Internamente (2-3)
	(1) Baixo	Eliminar estes Serviços (1-1)	Redução da Alocação de Recursos (1-2)	Redução Imediata da Alocação de Recursos (1-3)
		(1) Abaixo da Concorrência	(2) O mesmo da Concorrência	(3) Acima da Concorrência
		Desempenho dos Serviços		

Fonte: Elaboração do autor. Adaptado de Harding, 1998.

Harding (1998) discorre acerca de cada uma das possíveis classificações para os serviços:

- Serviços (3-3) – Além de serem muito importante para os clientes, nestes serviços a empresa possui um desempenho melhor do que o da concorrência, de forma que os serviços deveriam ser utilizados de maneira promocional.
- Serviços (3-1) e (2-1) – Estes serviços (3-1) são muito importantes para os clientes, mas o desempenho da empresa é inferior ao proporcionado pela concorrência. Assim, tais serviços (3-1) devem se tornar foco na busca por melhoramentos. Nos atributos (2-1), que possuem importância moderada para os clientes, a empresa também possui desempenho inferior ao da concorrência, tornando-se necessário o desenvolvimento.
- Serviços (3-2) – Estes serviços são muito importantes para os clientes, enquanto o desempenho da empresa é similar ao da concorrência. Portanto, para criar vantagem competitiva tais serviços precisam ser desenvolvidos.
- Serviços (2-2) e (2-3) – Não há razões para realizar investimentos nesses serviços. Enquanto tais serviços são vistos com importância moderada para os consumidores, o desempenho da empresa é similar (2-2) ou superior (2-3) ao da concorrência. Neste caso, pode-se atuar apenas na manutenção desses serviços.
- Serviços (1-3), (1-2) e (1-1) – Tais serviços são considerados de baixa importância para os clientes, de forma que a empresa deve buscar reduzir os recursos alocados em tais atributos.

Stock e Lambert (1992) adicionam que naqueles atributos nos quais as expectativas são atendidas novos investimentos podem não resultar em incremento nos ganhos. O autor destaca ainda que a realização do *benchmarking* deve ocorrer paralelamente às expectativas dos consumidores, uma vez que sua realização perante a concorrência pode não identificar as áreas de fraqueza. A cópia dos atributos da concorrência não significa que os consumidores o considerem como relevantes. A criação de empresas com nível mundial com base na

qualidade do serviço logístico requer o atendimento das expectativas dos consumidores nos atributos de serviço mais importantes. Qualquer falha no atendimento do cliente pode resultar em três problemas relacionados à vulnerabilidade, falta de capacidade para desenvolvimento e vantagem competitiva sustentável, além de ter clientes recebendo níveis de serviços logísticos abaixo de suas expectativas.

## 5. Hipóteses de Pesquisa e Modelo Hipotético

Considerando a discussão das relações entre os construtos *key account management*, estratégias de relacionamento e qualidade do serviço logístico, foi proposto um modelo conceitual com o objetivo de descrever os relacionamentos *business to business* de acordo com a importância estratégica dos clientes, conforme demonstra a figura 5. Tal modelo, seguido da necessária definição operacional de todas as variáveis que conformam os construtos de estratégias de relacionamento, qualidade do serviço logístico e gaps de serviço logístico, pode ser de grande utilidade em estudos orientados para o gerenciamento dos processos logísticos e vinculados à gestão dos canais de marketing em indústrias específicas. Há certamente especificidades que deveriam ser tomadas em consideração, tais como as condições do parque fornecedor, a infra-estrutura logística disponível em determinados mercados, os níveis de serviço particulares a cada indústria ou cadeias de suprimento a serem consideradas, entre outros fatores relevantes.

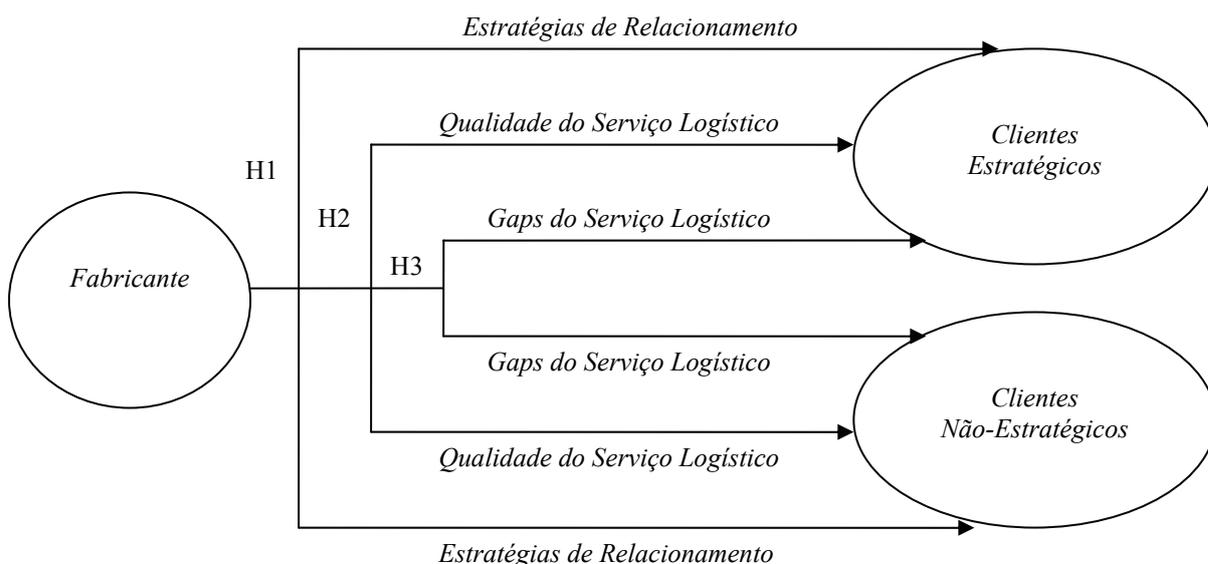


Figura 5 – Modelo hipotético

Fonte: Elaborado pelo autor

O comportamento do fornecedor no relacionamento com os clientes pode ser considerado um dos indicadores capazes de avaliar o sucesso do KAM, uma vez que o fornecedor tende a dedicar um comportamento mais relacional, na forma de um atendimento personalizado/individualizado, para os clientes denominados “estratégicos” em comparação com os clientes não estratégicos (IVENS e PARDO, 2007).

A partir dessa afirmação apresenta-se a hipótese 1.

**H1:** Há estratégias de relacionamento diferenciadas segundo o grupo de segmentação de clientes.

Dentre as possíveis variáveis que podem ser diferenciadas de acordo com a importância estratégica dos clientes, pode-se citar a confiança e a mutualidade. Supõe-se que os relacionamentos com os clientes estratégicos tendem a ser mais embasados na confiança, de forma que os parceiros buscam benefícios mútuos.

Outro indicador capaz de analisar os resultados do *key account management* é a qualidade dos serviços logísticos, uma vez que os serviços prestados aos *key account's* tendem a ser diferenciados aos prestados ao segmento de clientes não estratégicos. Ainda na análise dos serviços logísticos, a possível existência de *gaps* de desempenho tende a ser menor nos relacionamentos do fornecedor com os clientes estratégicos.

Considerando-se o exposto, surgem a segunda e terceira hipóteses do modelo.

**H2:** A qualidade do serviço logístico varia segundo o grupo de segmentação de clientes.

**H3:** Os *gaps* relativos aos níveis de serviço logístico são maiores para o caso do segmento de clientes não estratégicos, comparativamente ao percebido em relação aos clientes estratégicos da empresa.

A corroboração das hipóteses apresentadas fornecerá às empresas informações sobre seu desempenho no relacionamento com seus clientes estratégicos e não estratégicos. Tal levantamento possibilitará a identificação de, por um lado, quais atributos necessitarão de aprimoramentos, e de outro, quais poderão ser mantidos ou até mesmo reduzidos, considerando-se a importância atribuída e as necessidades de cada segmento. A partir da identificação de tais pontos, a atuação da empresa pode ser direcionada para solucionar as eventuais falhas que foram indicadas, possibilitando a coordenação de esforços na busca por atender aos anseios de seus clientes estratégicos e não estratégicos.

#### 4. Considerações finais e Recomendações

Ivens e Pardo (2007), a partir da análise das dimensões de comportamento e qualidade do relacionamento entre fornecedores e clientes, conseguiram identificar algumas diferenças entre o comportamento dos fornecedores propiciados para os clientes estratégicos em relação aos não estratégicos no desenvolvimento do *key account management*. Entretanto, como um aumento na percepção em relação ao comportamento do fornecedor não resultou num aumento da qualidade do relacionamento, os autores destacam o seguinte questionamento:

- Porque continuar com o *key account management* se a qualidade percebida pelos clientes estratégicos e não estratégicos não são diferenciadas?

Buscando justificar os resultados da pesquisa, Ivens e Pardo (2007) discorrem acerca das seguintes considerações:

- Será que a introdução do *key account management* formalizado não resulta em um aumento das expectativas dos clientes?
- O KAM objetiva a criação de valor para o cliente ou para o relacionamento?

Em relação à primeira consideração, cabe destacar que tal pesquisa analisou apenas a situação atual dos relacionamentos, não levando em conta as possíveis modificações ao longo do tempo. Já para a segunda consideração, os autores identificam a análise unilateral das percepções dos clientes como uma possível restrição ao entendimento do KAM, uma vez que o mesmo fica restrito à criação de valor para o cliente.

Entretanto, a avaliação da segmentação de clientes (KAM) também deve ser realizada sob outras perspectivas com o objetivo de justificar sua implantação, considerando-se que a gestão de clientes estratégicos não se torna efetiva apenas devido à implementação de uma estrutura formal (HOMBURG *et al*, 2002).

As empresas necessitam compreender que enquanto determinados clientes desejam relacionamentos mais colaborativos, outros optam por relacionamentos mais distantes (HUTT e SPEH, 2001). As relações colaborativas prosperam quando tanto o fornecedor quanto o

cliente dependem do relacionamento na mesma intensidade, de forma a existir um interesse mútuo em cooperar na busca do valor adicional ou redução de custos (ANDERSON e NARUS, 1991). Assim, a implementação do *key account management* deve considerar que os diferentes tipos de relacionamentos entre compradores e vendedores são desenvolvidos em resposta às condições de mercado e às características da situação de compra.

A avaliação da qualidade do serviço logístico percebido pelos clientes pode justificar a existência do KAM, uma vez que as empresas podem desenvolver programas de serviços logísticos customizados para os diferentes segmentos (*key account* e *non-key account*), quando os desejos logísticos também são diferenciados. Caso os anseios dos clientes apresentem semelhanças, as empresas podem criar serviços logísticos que pareçam idênticos, obtendo economias de escala.

Mesmo que o *key account management* não resulte em relacionamentos mais colaborativos, a avaliação do desempenho dos serviços logísticos pode ser útil para identificar como a empresa fornecedora está atendendo aos seus clientes de uma forma geral, independentemente de sua importância estratégica. O foco é a satisfação, principalmente, dos clientes estratégicos, não a existência de diferenciação entre estratégicos e não estratégicos. Cabe destacar que um desempenho satisfatório nos serviços logísticos pode propiciar o estabelecimento de vantagem competitiva por parte da empresa fornecedora.

Uma outra forma de avaliar os serviços logísticos nos relacionamentos é analisar os *gaps* entre as expectativas e a qualidade percebida pelos clientes, uma vez que a empresa fornecedora identifica quais atributos são importantes e como está o desempenho da empresa, sendo que tais informações podem auxiliar nos planos de ação para incrementar os serviços.

As discussões apresentadas podem ser úteis para o direcionamento de futuros estudos que explorem a natureza indissociável entre o marketing e a logística, destacando as relações entre as decisões de canais de marketing e do projeto da rede logística.

## 5. Referências Bibliográficas

ABRATT, Russell; KELLY, Philip M. "Customer-supplier partnerships: Perceptions of a Successful Key Account Management Program". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002, pp. 467-476.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. "Partnering as a Focused Market Strategy", *California Management Review*, Vol.33, 1991, pp. 96.

BALLOU, Ronald H. "Revenue estimation for logistics customer service offerings". *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 17, No. 1, 2006, pp. 21-37.

BOLES, J.; JOHNSTON, W.; GARDNER, A. "The selection and organization of national account: A North American perspective". *Journal of Business and Industrial Management*, Vol.14, No.4, 1999, pp. 264-275.

BOLES, J.; PILLING, B.K.; GOODWYN, G.W. "Revitalizing your national account management program". *Journal of Business and Industrial Management*, Vol. 9, No.1, 1994, pp. 24-33.

BRAGG, A.J. National Account Manage Rescue Sales Marketing Management, 1980, 16:30-4.

BRONZO, Marcelo. "Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos". RAE – Edição Especial Minas Gerais, Vol. 44, 2004, pp. 61-73.

CANNON, Joseph P.; PERREAULT Jr, William D. "Buyer-seller relationships in business markets". *Journal of Marketing Research*, Vol.36, (November 1999), pp. 439-460.

CANNON, Joseph P.; NARAYANDAS, Narakesari. "Relationship Marketing and Key Account Management". In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (Orgs). Handbook of relationship marketing. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

CANNON, Joseph P.; SHETH, Jagdish. "Developing a curriculum to enhance teaching of relationship marketing". In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (Orgs). Handbook of relationship marketing. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. "Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento". In: BAKER, Michael J. (org). Administração de Marketing. Trad. Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHRISTOPHER, Martin. A logística do marketing. Tradução: Nota Assessoria – São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. "Relationship Marketing", 2 ed, Butterworth-Heinemann.

CHRISTOPHER, Martin. Creating effective policies for customer service. International Journal of Physical Distribution and Material Management, v.13, n.2, 1983.

CROXTON, Keely L. "The order fulfillment process". *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 14, No.1, 2003, pp. 19-32.

DAUGHERTY, Patricia J.; STANK, Theodore P.; ELLINGER, Alexander E. "Leveraging logistics/distribution capabilities: the effect of logistics service on market share". *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No.2, 1998, pp. 35-51.

DAY, George S. "Managing Market Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, 2000 (winter), pp.24.

DOCTKER, James E. Basics of fulfillment, Proceedings of the Council of Logistics Management (New Orleans, LA: Council of Logistics Management, September 24-27, 2000), p.356.

DONALD, M.; ROGERS, B. *La gestione dei clienti strategic*. Milano: Franco Angeli, 1999.

HAKANSSON, H.; SHEHOTA, I. Developing Relationships in Business Networks, London: Routledge (1995).

HARDING, Forrest E. "Logistics service provider quality: private measurement, evaluation, and improvement". *Journal of Business Logistics*, Vol.19, No. 1, 1998, pp. 103-120.

HIJJAR, Maria Fernanda. *Segmentação de mercado para diferenciação dos serviços logísticos*. In: FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. (Orgs). Logística Empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

HOMBURG, C.; WORKMAN, J.P.; JENSEN, O. "A configurational perspective on key account management". *Journal of Marketing*, Vol. 66, 2002, pp. 38-60.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. B2B: *Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 593 p.

INNIS, Daniel E.; LALONDE, Bernard J. "Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share". *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, n.1, 1994, pp. 1-27.

- IVENS, Björn Sven; PARDO, Catherine. "Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 2007, pp. 470-482.
- JOHNSON, M.D.; SELNES, F. "Diversifying your customer portfolio". *Sloan Management Review*, 46 (3), 2005, 11-14.
- KELLER, Scott B. "Internal relationship marketing: a key to enhanced supply chain relationships". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, No.8, 2002, pp. 649-668.
- MCDONALD, Malcolm. "Key Account Management – A Domain Review". *The Marketing Review*, Vol.1, 2000, pp. 15-34.
- MENTZER, J.T.; FLINT, Daniel J.; HULT, G. Tomas M. "Logistics service quality as a segment-customized process". *Journal of Marketing*, Vol.65, No.4, 2001, pp. 82-99.
- MENTZER, J.T.; FLINT, D.J.; KENT, J.L. "Developing a logistics service quality scale". *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999, pp. 9-32.
- MENTZER, J.T.; KAHN, K.B. "A framework of logistics research". *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No.1, 1995, pp. 231-250.
- MILLMAN, A.F.; WILSON, K.J. "From Key Account Selling to Key Account Management". *Journal of Marketing Practice*, Vol. 1, No 1, 1995, pp. 8-21.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), 1994, pp. 20-38.
- NAPOLITANO, L. "Customer-supplier partnering: a Strategy Whose Time Has Come". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.17, No 4, 1997, pp. 1-8.
- PARDO, Catherine. "Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View". *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.17, No 4, 1997, pp. 17-26.
- PRESSEY, Andrew D.; Mathews, Brian P. Barriers to relationship marketing in consumer retailing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 3, 2000, pp.272-286.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SALES QUALIFICATION BOARD. Key Account Management Workshop, held at the Chartered Institute of Marketing, Maidenhead, 14 February.
- STANK, Theodore P.; GOLDSBY, Thomas J.; VICKERY, Shawnee K.; SAVITSKIE, Katrina. "Logistics service performance: estimating its influence on market share". *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, No.1, 2003, pp. 27-55.
- STOCK, James R.; LAMBERT, Douglas M. "Becoming a "World Class" Company with Logistics Service Quality". *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, No.1, 1992, pp. 73-81.
- STOCK, James R.; LAMBERT, Douglas M. *Strategic Logistics Management*, 2<sup>nd</sup> ed. (Homewood, IL: Irwin Publishing, 1987), pp.172-173.
- WEILBAKER, D.C.; WEEKS, W.A. "The Evolution of National Account Management: a Literature Perspective". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No 4, 1997, pp. 49-59.

WENGLER, Stefan; EHRET, Michael; SAAB, Samy. "Implementation of Key Account Management: Who, Why and How? An Exploratory Study on the Current Implementation of Key Account Management Programs". *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 2006, pp.103-112.