

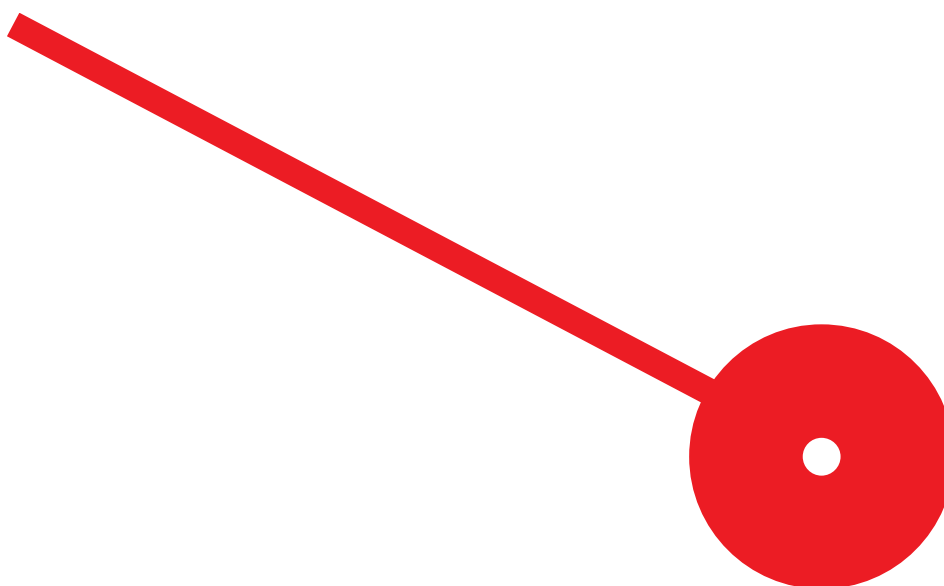
M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

O papel do Key Account Management na criação de valor nas relações B2B no setor FMCG em Portugal: a perspetiva dos Gestores Comerciais / Key Account Managers

Susana Maria Gonçalves Rito

06/2026



M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

O papel do Key Account Management na criação de valor nas relações B2B no setor FMCG em Portugal: a perspetiva dos Gestores Comerciais / Key Account Managers

Susana Maria Gonçalves Rito

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Comercial, sob orientação de Prof. Doutor Pedro Mendonça

Susana Maria Gonçalves Rito. O papel do Key Account Management na criação de valor nas relações B2B no setor FMCG em Portugal: a perspetiva dos Gestores Comerciais / Key Account Managers
06/2026

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus pais, ao meu irmão e à minha cunhada, por serem o meu porto seguro, pela força, pelo apoio e pela confiança com que sempre me acompanharam. De forma muito especial, dedico-a ao meu sobrinho Lourenço, com o desejo de que um dia possa olhar para este percurso como um exemplo de coragem, resiliência e superação, e compreender que nunca é tarde para continuar a crescer e a vencer desafios.

Agradecimentos

A realização desta dissertação marca a conclusão de uma etapa muito exigente, mas também muito gratificante, do meu percurso académico e pessoal. Ao longo deste caminho, contei com o apoio e incentivo de várias pessoas, às quais quero expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Mendonça, pela disponibilidade, pela orientação e pelos contributos valiosos ao longo do desenvolvimento desta investigação. O seu acompanhamento foi essencial para a concretização deste trabalho.

Agradeço também a todos os docentes do Mestrado em Gestão e Direção Comercial do ISCAP, pelos conhecimentos transmitidos e pelo contributo para a minha formação ao longo deste percurso.

Agradeço igualmente a todos os profissionais que aceitaram participar neste estudo, pela disponibilidade, pela partilha das suas experiências e pelos contributos essenciais, sem os quais esta investigação não teria sido possível.

Quero ainda agradecer, de forma muito especial, aos meus colegas de turma Marisa Correia e Nuno Lima, bem como ao Edgar, pelo apoio, pela amizade, pelos conselhos e pelo incentivo ao longo deste processo. Em vários momentos, a vossa presença foi muito importante, sobretudo nas fases de maior dúvida e cansaço, ajudando-me a manter o foco e a não desistir.

Por fim, agradeço a todos os que, de alguma forma, contribuíram para que esta etapa se tornasse possível.

A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo:

A presente dissertação analisa o papel do Key Account Management (KAM) na criação de valor relacional nas relações business-to-business (B2B) no setor dos bens de grande consumo (FMCG) em Portugal, a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers. O estudo parte do reconhecimento de que, em contextos marcados por forte concorrência, pressão comercial, margens reduzidas e elevada concentração de clientes, a gestão das contas estratégicas assume um papel central na construção de relações comerciais estáveis e duradouras.

A investigação adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas a gestores comerciais/Key Account Managers com experiência na gestão de clientes estratégicos no setor FMCG. Os dados recolhidos foram analisados através de análise temática, permitindo identificar práticas de KAM, dimensões de valor relacional e resultados relacionais associados às relações com clientes estratégicos.

Os resultados mostram que o KAM é percecionado como uma prática relacional e estratégica que ultrapassa a simples negociação comercial. As práticas identificadas incluem a proximidade ao cliente, a adaptação da atuação comercial, a coordenação interna, o acompanhamento do negócio, a utilização de informação de apoio à decisão e a gestão continuada da relação. Ao nível do valor relacional, destacam-se dimensões como a confiança, a cooperação, o suporte e o equilíbrio de poder. Os resultados evidenciam ainda que a criação de valor relacional se associa à fidelização, à intenção de continuidade da parceria e à recomendação do fornecedor. Simultaneamente, o estudo confirma que o contexto específico do setor FMCG condiciona de forma significativa estas dinâmicas.

Conclui-se que o Key Account Management contribui para a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal, reforçando a importância da dimensão relacional na gestão de clientes estratégicos.

Palavras-chave: Key Account Management; valor relacional; relações B2B; setor FMCG

Abstract:

This dissertation analyses the role of Key Account Management (KAM) in the creation of relational value in business-to-business (B2B) relationships within the fast-moving consumer goods (FMCG) sector in Portugal, from the perspective of sales managers/Key Account Managers. The study is based on the recognition that, in contexts marked by strong competition, commercial pressure, reduced margins, and a high concentration of customers, the management of strategic accounts plays a central role in the development of stable and long-term commercial relationships.

The research adopted a qualitative, exploratory and interpretative approach, using semi-structured interviews with sales managers/Key Account Managers experienced in managing strategic customers in the FMCG sector. The data collected were analysed through thematic analysis, allowing the identification of KAM practices, dimensions of relational value, and relational outcomes associated with relationships with strategic customers.

The findings show that KAM is perceived as a relational and strategic practice that goes beyond simple commercial negotiation. The identified practices include customer proximity, adaptation of commercial action, internal coordination, business monitoring, the use of decision-support information and ongoing relationship management. In terms of relational value, dimensions such as trust, cooperation, support and power balance stand out. The results also show that the creation of relational value is associated with customer loyalty, intention to continue the partnership and supplier recommendation. At the same time, the study confirms that the specific context of the FMCG sector significantly shapes these dynamics.

It is concluded that Key Account Management contributes to the creation of relational value in B2B relationships in the FMCG sector in Portugal and reinforces the importance of the relational dimension in the management of strategic customers.

Keywords: Key Account Management; relational value; B2B relationships; FMCG sector

Índice geral

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Revisão da Literatura	5
2.1. Objeto da Investigação.....	6
2.2. A integração do KAM na estrutura organizacional da empresa.....	7
2.3. A relevância do Key Account Management (KAM) na criação de valor...	10
2.4. Práticas de KAM no setor FMCG	13
2.5. Conceitos centrais associados ao modelo teórico.....	17
Capítulo III – Metodologia de Investigação.....	21
3.1. Desenho e abordagem metodológica	22
3.2. Nível e unidade de análise.....	23
3.3. Contexto empírico e amostragem.....	24
3.3.1. Amostra qualitativa.....	24
3.3.2. Caracterização dos entrevistados.....	25
3.3.3. Critérios de seleção dos participantes	25
3.4. Origem e natureza dos dados	26
3.4.1. Dados primários.....	27
3.4.2. Dados secundários	27
3.5. Técnicas de recolha de dados	28
3.5.1. Entrevistas semiestruturadas	28
3.5.2. Análise documental.....	32
3.6. Técnicas de análise de dados.....	32
3.7. Critérios e estratégias de qualidade científica	34
3.8. Considerações éticas	35
Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados	37
4.1. Apresentação dos resultados.....	38
4.2. Discussão e interpretação dos resultados	42

4.2.1. Papel do Key Account Manager.....	43
4.2.2. Conhecimento do cliente e gestão diferenciada de clientes.....	43
4.2.3. Criação de valor relacional.....	44
4.2.4. Cooperação, cocriação e uso de dados.....	45
4.2.5. Articulação interna e equilíbrio de poder.....	46
4.2.6. Fidelização, continuidade e contributo global do estudo.....	47
4.3. Implicações teóricas	50
4.4. Implicações práticas	51
Capítulo V – Conclusões.....	53
5.1. Principais conclusões do estudo	54
5.2. Contributos da investigação.....	55
5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	56
Referências	59
Apêndices	64
Apêndice I – Guião da Entrevista	65

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo conceptual da investigação	19
Figura 2 – Fluxo de criação de valor relacional nas relações B2B através das práticas de KAM	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos participantes.....	25
Tabela 2 – Articulação entre as perguntas do guião de entrevista, os objetivos analíticos e a fundamentação teórica.....	29
Tabela 3 – Práticas de KAM e criação de valor relacional no setor FMCG	38

Lista de abreviaturas

AM – Area Manager

APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

B2B – Business to Business

CRM – Customer Relationship Management

E – Entrevistado

FMCG – Fast-Moving Consumer Goods

INE – Instituto Nacional de Estatística

KAM – Key Account Management

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as relações business-to-business (B2B) têm assumido uma importância crescente na literatura de marketing e gestão, particularmente em setores caracterizados por elevados níveis de interdependência entre organizações. Neste contexto, a gestão eficaz das relações com clientes estratégicos tornou-se um elemento central para o desempenho e a sustentabilidade das empresas.

Uma das abordagens que tem vindo a ganhar maior relevância neste domínio é o Key Account Management (KAM). O KAM é geralmente entendido como uma estratégia organizacional que procura gerir de forma diferenciada os clientes considerados mais relevantes para a empresa, através da criação de relações de longo prazo baseadas na cooperação, na confiança e na criação conjunta de valor. Esta abordagem implica não apenas a atribuição de gestores dedicados a determinadas contas, mas também a coordenação de recursos internos, processos organizacionais e práticas relacionais orientadas para o desenvolvimento de parcerias estratégicas.

No setor dos bens de grande consumo (Fast-Moving Consumer Goods – FMCG), a gestão destas relações assume particular relevância. Este setor caracteriza-se por elevados níveis de concorrência, margens relativamente reduzidas, forte pressão comercial e uma elevada concentração de poder em determinados clientes estratégicos. Nestes contextos, as relações entre fornecedores e clientes tendem a desenvolver-se num ambiente marcado por elevada interdependência e por uma necessidade constante de coordenação entre diferentes intervenientes da cadeia de abastecimento.

Neste cenário, os gestores comerciais/Key Account Managers desempenham um papel fundamental. Para além da gestão direta da relação com clientes estratégicos, estes profissionais são frequentemente responsáveis por articular diferentes áreas internas da organização, adaptar propostas de valor às necessidades específicas de cada cliente e assegurar a estabilidade e a continuidade das relações comerciais ao longo do tempo. A atuação destes profissionais torna-se, assim, um elemento central na operacionalização das estratégias de Key Account Management e na construção de relações comerciais mais duradouras.

A literatura tem vindo a reconhecer que a atuação dos gestores comerciais/Key Account Managers responsáveis pela gestão de contas estratégicas pode ter um impacto significativo na criação de valor relacional nas relações B2B. O valor relacional refere-se à perceção conjunta de benefícios que emerge da interação contínua entre as partes

envolvidas na relação comercial, incluindo dimensões como a confiança, a cooperação, o suporte e o equilíbrio na relação. Este tipo de valor tende a influenciar comportamentos relacionais relevantes, como a fidelização dos clientes, a intenção de continuidade da relação e a recomendação do parceiro comercial.

Apesar do crescente interesse académico nesta área, continuam a existir lacunas relativamente à forma como as práticas de Key Account Management são efetivamente implementadas no quotidiano das organizações e de que modo contribuem para a criação de valor nas relações B2B, particularmente em setores caracterizados por forte concentração de clientes e elevados níveis de interdependência comercial, como o setor FMCG. Torna-se, por isso, relevante aprofundar a compreensão sobre a forma como os gestores comerciais/Key Account Managers percecionam estas dinâmicas e como as suas práticas contribuem para moldar a criação de valor nas relações com clientes estratégicos.

Neste contexto, a presente investigação procura responder à seguinte questão:

De que forma as práticas de Key Account Management (KAM) contribuem para a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal, na perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers?

O objetivo principal desta investigação consiste em compreender de que modo o Key Account Management, na perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers responsáveis pela gestão de contas estratégicas, contribui para a criação de valor relacional nas interações B2B no setor FMCG em Portugal.

De forma a operacionalizar este objetivo, a investigação procura identificar as principais práticas de Key Account Management utilizadas pelos gestores comerciais/Key Account Managers na gestão de clientes estratégicos, analisar de que forma estas práticas contribuem para a criação de valor relacional nas relações B2B e compreender como dimensões como a confiança, a cooperação, o suporte e o equilíbrio de poder se manifestam nas relações entre fornecedores e clientes estratégicos. Pretende-se explorar de que forma a criação de valor relacional se traduz em resultados relacionais, como a fidelização, a intenção de continuidade da relação e a recomendação do parceiro

comercial, bem como analisar de que forma as características estruturais do setor FMCG influenciam a implementação das práticas de Key Account Management.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde são apresentados o enquadramento do tema, a questão de investigação e os objetivos do estudo. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, centrada no Key Account Management, na criação de valor relacional nas relações B2B e nas práticas de gestão de contas estratégicas no setor FMCG. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados empíricos obtidos a partir das entrevistas realizadas. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, bem como os seus contributos, limitações e sugestões para investigação futura.

De forma a enquadrar teoricamente a problemática em estudo, o capítulo seguinte apresenta a revisão da literatura, onde são analisados os principais contributos científicos relacionados com o Key Account Management, a criação de valor relacional nas relações B2B e as práticas de gestão de contas estratégicas no setor FMCG.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Objeto da Investigação

A presente dissertação procura aprofundar a compreensão do papel do Key Account Management (KAM) na criação de valor nas relações business-to-business (B2B) no setor dos bens de grande consumo (Fast-Moving Consumer Goods – FMCG) em Portugal, adotando a perspetiva dos gestores comerciais responsáveis pela gestão de contas estratégicas.

A literatura tem vindo a reconhecer que o KAM constitui uma abordagem estratégica para a gestão de clientes de elevada relevância para as empresas, especialmente em mercados caracterizados por forte concentração de clientes, elevada interdependência comercial e relações de longo prazo. Neste contexto, a gestão eficaz das contas-chave pode contribuir para reforçar a estabilidade das relações comerciais, melhorar o desempenho das empresas e promover a criação de valor relacional entre os parceiros de negócio.

A presente investigação centra-se, assim, na análise do papel desempenhado pelos gestores comerciais/Key Account Managers na construção e desenvolvimento destas relações, procurando compreender de que forma as práticas de KAM influenciam a criação de valor relacional nas interações B2B no setor FMCG.

No âmbito desta revisão da literatura, o enquadramento teórico organiza-se em três dimensões principais: a integração do Key Account Management na estrutura organizacional das empresas, o seu contributo para a criação de valor nas relações B2B e as práticas associadas à sua implementação no contexto específico do setor FMCG.

Para além dos contributos da literatura científica, a compreensão do setor FMCG em Portugal beneficia também do recurso a fontes institucionais e estatísticas de enquadramento. A informação disponibilizada por entidades como a APED, a PORDATA, com base em dados do INE, e o Banco de Portugal permite contextualizar a relevância económica do setor, a evolução do consumo e dos preços, bem como a pressão concorrencial e a exigência operacional que caracterizam estas relações comerciais. Este enquadramento setorial complementa a literatura académica, ao situar a análise do Key Account Management num contexto económico e comercial concreto em Portugal.

2.2. A integração do KAM na estrutura organizacional da empresa

O Key Account Management tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante nas organizações que operam em mercados B2B. No setor dos bens de grande consumo (Fast-Moving Consumer Goods – FMCG), caracterizado por forte concorrência e elevada concentração de clientes e intensa pressão comercial, a forma como as empresas gerem os seus clientes estratégicos tornou-se um fator crítico para a criação de vantagem competitiva. Inicialmente, o KAM era frequentemente entendido como uma simples forma de organizar equipas de vendas ou de atribuir gestores dedicados a clientes de maior dimensão. No entanto, a literatura mais recente passou a conceptualizar o KAM como uma capacidade organizacional estratégica que integra cultura organizacional, processos internos e práticas relacionais orientadas para a gestão diferenciada de clientes estratégicos (Davies & Ryals, 2014; Gounaris & Tzempelikos, 2014; Sandesh et al., 2023; Sun et al., 2022). Esta capacidade exige não apenas orientação para o cliente, mas também envolvimento da gestão de topo e coordenação entre diferentes áreas funcionais da empresa, como marketing, vendas, logística, operações ou supply chain. A eficácia do KAM depende, assim, da capacidade das organizações para alinhar estratégias, recursos e processos internos com as necessidades específicas das contas-chave.

A literatura sugere que a implementação eficaz do KAM assenta em duas capacidades fundamentais. A primeira corresponde à capacidade relacional, associada sobretudo ao papel desempenhado pelo Key Account Manager (gestor de contas-chave) e às suas competências interpessoais. Neste contexto, aspetos como a empatia, a comunicação clara, a capacidade de negociação e a gestão de conflitos são frequentemente apontados como determinantes para a construção de relações de confiança e para a adaptação da abordagem comercial às necessidades específicas de cada cliente estratégico (Gansser et al., 2021; Gounaris & Tzempelikos, 2014).

A segunda corresponde à capacidade de natureza organizacional e operacional, que se traduz na existência de estruturas internas, processos de planeamento, sistemas de informação e ferramentas de gestão que permitem às empresas gerir contas estratégicas de forma diferenciada e alinhada com os objetivos da organização e com as necessidades específicas de cada cliente (Guesalaga et al., 2018; Sun et al., 2022). Na prática, estas estruturas fornecem o suporte necessário para que os gestores comerciais/Key Account

Managers possam desenvolver e sustentar relações comerciais mais complexas, envolvendo diferentes departamentos e múltiplos níveis de decisão.

Quando estas duas capacidades, relacional e organizacional, se encontram alinhadas, o KAM pode contribuir para gerar vantagens competitivas mais duradouras, melhorar o desempenho comercial e reforçar a fidelização dos clientes estratégicos (Davies & Ryals, 2014; Hurina et al., 2023). Neste contexto, o papel do Key Account Manager torna-se particularmente relevante, uma vez que é frequentemente através da sua atuação que as estratégias de KAM se materializam nas interações quotidianas com os clientes.

Outro elemento frequentemente discutido na literatura é o grau de formalização das práticas de KAM. A existência de regras e processos claros pode contribuir para definir papéis, rotinas e critérios de seleção das contas estratégicas. Contudo, níveis excessivos de formalização podem reduzir a flexibilidade necessária para responder às especificidades de cada cliente. Por outro lado, níveis demasiado elevados de informalidade podem gerar incoerências e aumentar a dependência do desempenho individual do Key Account Manager (Fazli-Salehi et al., 2021; Kumar & Sharma, 2022; Marcos-Cuevas et al., 2014). Neste sentido, diversos estudos sugerem que diferentes combinações entre formalização, cultura relacional, tecnologia e envolvimento da gestão de topo podem revelar-se eficazes, reforçando a ideia de que não existe um único modelo de implementação do KAM aplicável a todas as empresas (Feste et al., 2022; Herhausen et al., 2022). Em muitos casos, o desenvolvimento do KAM ocorre de forma gradual, evoluindo de práticas relativamente informais para modelos mais estruturados que integram colaboração entre departamentos, profissionalização da função de Key Account Manager e utilização consistente de ferramentas digitais de apoio à gestão da relação com o cliente (Sandesh et al., 2023; Sun et al., 2022).

Esta evolução do KAM tem igualmente conduzido a uma transformação significativa do papel desempenhado pelos gestores comerciais/Key Account Managers. A função deixou de ser predominantemente operacional e centrada na transação para assumir uma dimensão cada vez mais estratégica e transversal dentro das organizações. Atualmente, o Key Account Manager é frequentemente responsável por desenhar e acompanhar toda a relação com o cliente, coordenando recursos internos e externos com o objetivo de gerar valor relacional e económico em contextos B2B cada vez mais complexos (Georges & Eggert, 2003; Schmitt et al., 2025; Veasey & Lawson, 2020).

Na prática, o Key Account Manager atua como um elemento de ligação entre a organização e os seus parceiros comerciais. Para além da gestão da relação direta com o cliente, desempenha um papel relevante na recolha de informação de mercado, na adaptação das propostas comerciais e na facilitação da comunicação entre diferentes áreas organizacionais e stakeholders externos (Georges & Eggert, 2003). No entanto, a experiência do cliente não depende exclusivamente da interação com o gestor de conta/Key Account Manager. Depende também da forma como áreas como vendas, marketing, operações, logística, finanças e supply chain trabalham de forma coordenada, influenciando a perceção de valor e o desempenho global da relação comercial (Guesalaga et al., 2018; Kumar & Sharma, 2022; Sun et al., 2022).

Atualmente, as relações B2B são frequentemente descritas na literatura como ecossistemas complexos, caracterizados por elevados níveis de interdependência e colaboração contínua entre diferentes organizações. Numa lógica de ecossistema de serviço, o valor é criado ao longo de múltiplos pontos de contacto e momentos da relação, através da troca constante de recursos e serviços entre as partes envolvidas (Pathak et al., 2021; Rusthollkarhu et al., 2021; Schmitt et al., 2025).

Neste contexto, o KAM desempenha um papel central na coordenação destas interações. Através da atuação dos gestores comerciais/Key Account Managers, torna-se possível facilitar interações mais diretas, coordenar processos mais complexos e assegurar uma experiência relacional mais consistente ao longo do tempo (Georges & Eggert, 2003; Ranjan et al., 2025). No setor FMCG, caracterizado por margens reduzidas, forte pressão promocional e elevada volatilidade da procura, esta capacidade de coordenação assume particular relevância. A gestão eficaz das contas estratégicas pode contribuir para assegurar a disponibilidade de produto, alinhar expectativas entre fornecedores e clientes e promover relações comerciais mais estáveis e duradouras.

A transformação digital tem igualmente introduzido novas oportunidades e desafios para o desenvolvimento do KAM. Ferramentas de Customer Relationship Management (CRM), plataformas colaborativas e sistemas de análise de dados permitem relações mais frequentes, melhor monitorizadas e suportadas por informação mais detalhada. Neste contexto, o papel dos gestores comerciais/Key Account Managers tende a tornar-se cada vez mais híbrido, combinando competências comerciais, tecnológicas e analíticas (Guesalaga et al., 2018; Silva, 2025). A possibilidade de analisar dados em tempo real permite identificar padrões de compra, níveis de risco, rentabilidade e satisfação dos

clientes, contribuindo para decisões comerciais mais informadas e baseadas em evidência (Lilien, 2016; Silva, 2025). Contudo, o impacto real da tecnologia depende da literacia digital dos gestores comerciais/Key Account Managers, da sua capacidade analítica e do grau de maturidade tecnológica das organizações. Em muitas empresas, a resistência à digitalização e as diferenças de investimento em tecnologia continuam a gerar desigualdades de desempenho na gestão das relações com clientes estratégicos (Guesalaga et al., 2018; Lilien, 2016).

Contudo, apesar da evolução tecnológica, o futuro da força de vendas não aponta para o desaparecimento dos vendedores ou Key Account Managers, mas sim para a sua transformação. Apesar das previsões históricas, estes continuam relevantes porque os produtos e processos de decisão tornaram-se mais complexos, mantendo elevados níveis de ambiguidade que exigem intervenção humana. Assim, a procura por profissionais de venda depende do equilíbrio entre a crescente autonomia do comprador, impulsionada pela tecnologia, e a complexidade das decisões, que aumenta a necessidade de apoio especializado. Desta forma, as empresas podem adotar estratégias centradas no cliente, desenvolvendo modelos híbridos que combinem canais digitais e interação humana, ajustando o nível de contacto conforme o tipo de cliente, o produto e a fase da jornada de compra, e garantindo uma integração fluida entre canais para maximizar o valor entregue (Sinha et al., 2026).

2.3. A relevância do Key Account Management (KAM) na criação de valor

A criação de valor relacional constitui um dos eixos centrais da literatura sobre Key Account Management (KAM). No contexto das relações business-to-business (B2B), o valor não é entendido como algo produzido exclusivamente pelo fornecedor, mas sim como um resultado que emerge da interação entre as partes ao longo da relação comercial (Pathak et al., 2021; Ranjan et al., 2025; Rustholllkarhu et al., 2021). Neste sentido, o papel dos gestores comerciais/Key Account Managers torna-se particularmente relevante, uma vez que são frequentemente estes profissionais que operacionalizam, no terreno, as práticas de relacionamento que contribuem para a construção e manutenção de valor nas relações com clientes estratégicos.

Embora a literatura sobre relações B2B refira frequentemente a criação de valor em termos mais abrangentes, o presente estudo centra-se especificamente na dimensão do valor relacional, entendida como o conjunto de benefícios que emergem da qualidade da interação entre parceiros comerciais, incluindo dimensões como a confiança, a cooperação, o suporte e o equilíbrio na relação.

A literatura sugere que o valor percebido pelos clientes nas relações B2B tende a organizar-se em três dimensões principais: funcional, relacional e emocional. A dimensão funcional está associada a aspetos como qualidade, fiabilidade, eficiência e resultados concretos obtidos na relação comercial. A dimensão relacional diz respeito à cooperação, comunicação, apoio e compromisso entre as partes envolvidas. Por sua vez, a dimensão emocional envolve elementos como segurança, empatia, reconhecimento e o sentimento de parceria que se desenvolve ao longo da relação (Pathak et al., 2021; Scandellius & Cohen, 2016; Zietsman, Mostert & Svensson, 2023).

Em contextos B2B, a dimensão funcional tende frequentemente a assumir maior peso nas decisões de compra, uma vez que está diretamente relacionada com fatores económicos e operacionais. No entanto, diversos estudos mostram que as dimensões relacional e emocional desempenham um papel relevante na estabilidade das relações comerciais, contribuindo para explicar por que motivo determinadas parcerias se mantêm ao longo do tempo, mesmo em contextos caracterizados por forte pressão sobre preços ou elevada incerteza de mercado (Berenguer-Contrí et al., 2024; Scandellius & Cohen, 2016; Tedja et al., 2024).

Diversos estudos sugerem também que o valor percebido funciona como um mecanismo intermediário entre fatores como qualidade do serviço, confiança ou perceção de justiça de preço e comportamentos relacionais por parte dos clientes, como lealdade, recomendação e intenção de continuidade da relação (Pathak et al., 2021; Rineggo et al., 2023; Scandellius & Cohen, 2016).

Neste contexto, a satisfação económica, relacionada com margens, custos e condições comerciais, constitui um elemento importante da relação. Contudo, a literatura demonstra que esta dimensão, por si só, nem sempre é suficiente para explicar a continuidade das relações B2B. A satisfação não económica, associada a fatores como confiança, proximidade, apoio e reconhecimento, revela-se frequentemente determinante para

explicar comportamentos de lealdade e de compromisso relacional, tanto ao nível das atitudes como das decisões de compra dos clientes (Gansser et al., 2021; Tedja et al., 2024; Scandeliuss & Cohen, 2016).

Neste quadro, a confiança assume um papel particularmente central. Em contextos B2B, frequentemente caracterizados por elevados níveis de complexidade e por serviços intangíveis, a confiança contribui para reduzir a incerteza e reforçar o compromisso relacional entre as organizações envolvidas (Gansser et al., 2021; Tedja et al., 2024).

A literatura distingue geralmente duas dimensões da confiança. A primeira corresponde à confiança interpessoal, que se desenvolve nas interações entre profissionais das diferentes organizações e que, muitas vezes, está diretamente associada à relação estabelecida com o Key Account Manager. Esta forma de confiança constrói-se através de competências sociais como empatia, ética, transparência, cortesia e capacidade de escuta ativa, bem como através de práticas comerciais equilibradas e da ausência de pressão comercial excessiva.

A segunda dimensão corresponde à confiança interorganizacional, que está mais relacionada com a reputação da empresa fornecedora, com o histórico de desempenho da organização, com a consistência da qualidade dos produtos ou serviços e com a capacidade de responder de forma flexível a situações imprevistas (Gansser et al., 2021; Scandeliuss & Cohen, 2016). Em particular, o estudo de Fakhreddin et al. (2025) demonstra que a gestão de contas-chave, quando orientada estrategicamente e apoiada por uma perspetiva de capacidades dinâmicas, pode ser um fator determinante para alcançar uma vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho organizacional. Os autores argumentam que não basta implementar práticas de KAM de forma isolada; é essencial que as empresas desenvolvam capacidades internas que lhes permitam adaptar-se continuamente às necessidades dos clientes-chave, integrar recursos e reconfigurar estratégias. Dessa forma, o KAM torna-se uma ferramenta relacional, mas também um mecanismo estratégico que promove a excelência operacional, uma maior criação de valor e a diferenciação no mercado.

Estas duas dimensões da confiança tendem a reforçar-se mutuamente e desempenham um papel importante na continuidade das relações comerciais. Quando presentes, contribuem para aumentar a disposição dos clientes para manter a parceria, recomendar o fornecedor

a outros parceiros de negócio e aprofundar a colaboração ao longo do tempo (Georges & Eggert, 2003).

Por fim, o estudo de Yaghtin e Gummerus (2026) propõe um enquadramento conceptual para a gestão de contas-chave centrada no valor (value-based KAM), destacando que a criação de propostas de valor impactantes exige uma abordagem estratégica e contínua. A investigação identifica cinco desafios fundamentais: conceber ofertas de valor relevantes, transformar promessas em ações concretas, promover a cocriação de valor em rede, comunicar eficazmente o valor e validar o valor em uso ao longo do tempo. Ao abordar estes desafios, os autores mostram que o KAM deve evoluir de uma lógica transacional para uma lógica colaborativa e dinâmica, em que empresas e clientes trabalham em conjunto para gerar valor sustentável, sendo apoiados por soluções estratégicas que reforçam a eficácia das propostas de valor e o impacto no relacionamento com contas-chave.

2.4. Práticas de KAM no setor FMCG

No contexto português, o setor FMCG desenvolve-se num ambiente particularmente exigente, marcado por forte concorrência, sensibilidade ao preço, pressão promocional e exigência operacional. Neste sentido, para além da literatura científica, fontes institucionais e estatísticas, como a APED, a PORDATA, com base em dados do INE, e o Banco de Portugal, contribuem para contextualizar a relevância económica e estrutural do setor, bem como a influência da evolução dos preços, do consumo e da distribuição no funcionamento das relações comerciais. Este enquadramento reforça a ideia de que a gestão de clientes estratégicos no setor FMCG exige não apenas competências relacionais, mas também elevada capacidade de adaptação, leitura do mercado e articulação interna por parte dos gestores comerciais/Key Account Managers.

A literatura recente sobre Key Account Management (KAM) chama também a atenção para os desafios e riscos associados à gestão de contas estratégicas, particularmente em setores caracterizados por forte concentração de clientes, como é o caso do setor dos bens de grande consumo (FMCG). Nestes contextos, as relações B2B podem ser marcadas por assimetrias significativas de poder, frequentemente favoráveis aos compradores, o que

pode aumentar o risco de dependência económica por parte dos fornecedores e limitar a sua autonomia estratégica (Labajo et al., 2025; McGowan et al., 2021).

Para os gestores comerciais/Key Account Managers, este contexto traduz-se frequentemente numa pressão acrescida nas negociações e na gestão da relação com clientes estratégicos. A exigência de condições comerciais mais agressivas, a necessidade de personalizações específicas ou pedidos de informação sensível podem tornar a gestão das contas-chave particularmente exigente, sobretudo para fornecedores com menor capacidade organizacional ou recursos mais limitados (Labajo et al., 2025; Sandesh et al., 2023).

Quando os processos internos, a qualidade do serviço ou a capacidade de resposta da organização não acompanham as exigências dos clientes estratégicos, podem surgir situações de codestruição de valor, nas quais ambas as partes acabam por ser prejudicadas (McGowan et al., 2021; Ranjan et al., 2025). Neste sentido, a gestão eficaz de contas-chave exige um equilíbrio entre orientação para o cliente e proteção dos interesses da organização. Para os gestores comerciais/Key Account Managers, isso implica frequentemente recorrer a processos estruturados de gestão da relação, à definição de métricas de desempenho, ao planeamento de cenários e, sempre que possível, à diversificação da carteira de clientes e canais de distribuição (Labajo et al., 2025; Olabode et al., 2025).

Neste contexto, a segmentação B2B assume um papel particularmente relevante. A definição de quais clientes devem ser geridos como contas-chave constitui uma decisão estratégica, que influencia diretamente a alocação de recursos e o nível de serviço oferecido a cada cliente. A literatura sugere que modelos de segmentação baseados apenas na dimensão ou no volume de compras do cliente podem revelar-se insuficientes. Abordagens mais robustas tendem a considerar critérios como o valor gerado pela relação, o potencial de cocriação de valor, a complexidade da interação e o nível de risco associado ao cliente (Cortez, Clarke & Freytag, 2021; Hurina et al., 2023). No setor FMCG, onde existe uma forte interdependência entre fornecedores e clientes estratégicos, estas decisões tornam-se particularmente sensíveis. A gestão eficaz destas relações exige dos gestores comerciais/Key Account Managers uma capacidade constante de equilibrar objetivos comerciais, limitações organizacionais e expectativas dos clientes estratégicos.

Para além das estruturas organizacionais e das decisões estratégicas associadas à segmentação de clientes, o contributo do KAM para a criação de valor relacional depende também das práticas e táticas de interação utilizadas pelos gestores comerciais/Key Account Managers no seu trabalho quotidiano. A literatura identifica diferentes tipos de táticas utilizadas pelos Key Account Managers no desenvolvimento e na gestão das relações com clientes estratégicos.

Um primeiro grupo corresponde às táticas de gestão de stakeholders, que incluem atividades como a identificação dos principais influenciadores dentro da organização cliente, a adaptação da comunicação a diferentes interlocutores e a construção de alianças internas que facilitem o desenvolvimento da relação comercial. Um segundo grupo corresponde às táticas relacionadas com o produto e a proposta de valor. Estas incluem a demonstração de benefícios das soluções oferecidas, a quantificação do valor gerado para o cliente e a colaboração na identificação de oportunidades de melhoria ou de desenvolvimento conjunto de soluções. Por fim, destacam-se as táticas comerciais propriamente ditas, que envolvem processos de negociação colaborativa, apresentação estratégica de propostas comerciais e gestão equilibrada de concessões entre as partes (Rateb et al., 2025). É através destas práticas concretas que as capacidades organizacionais associadas ao KAM se traduzem em experiências reais para os diferentes intervenientes da relação B2B, incluindo compradores, utilizadores, equipas financeiras e outros decisores presentes na cadeia de abastecimento do setor FMCG.

Neste sentido, a atuação dos gestores comerciais/Key Account Managers assume um papel central na transformação das estratégias organizacionais em interações concretas que influenciam a perceção de valor dos clientes, bem como comportamentos como lealdade, continuidade da relação e desempenho económico da parceria.

A questão central desta investigação, “De que forma as práticas de Key Account Management (KAM) contribuem para a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal, na perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers?”, procura precisamente explorar como estas práticas são implementadas no contexto real das empresas.

A literatura sobre estratégias B2B sugere que as empresas procuram, de forma geral, equilibrar três grandes objetivos: criação de valor, atração de clientes estratégicos e

retenção de clientes. Este último assume particular relevância, uma vez que a retenção de clientes-chave é frequentemente identificada como um dos principais motores de rentabilidade no longo prazo (Hurina et al., 2023).

Neste enquadramento, o Key Account Management surge como uma abordagem particularmente adequada para gerir estas três dimensões estratégicas, sobretudo em setores onde um número relativamente reduzido de clientes representa uma parte significativa do volume de negócios, como acontece frequentemente no setor FMCG (Ncube et al., 2025; Sandesh et al., 2023).

Em síntese, a literatura sugere que o KAM funciona como uma capacidade estratégica que combina estruturas organizacionais, competências relacionais e processos colaborativos, permitindo às empresas gerir relações complexas com clientes estratégicos e contribuir para a criação de valor nas relações B2B. Estudos recentes destacam igualmente o papel central dos gestores comerciais/Key Account Managers na operacionalização destas práticas, uma vez que são estes profissionais que, através das suas interações quotidianas com os clientes, traduzem as estratégias organizacionais em experiências concretas de relacionamento. No entanto, apesar dos avanços da investigação nesta área, persistem algumas lacunas relativamente à forma como estas práticas são efetivamente implementadas no quotidiano das organizações, particularmente em setores caracterizados por elevada concentração de clientes e por fortes assimetrias de poder, como é o caso do setor FMCG.

Neste contexto, fatores como o desequilíbrio de poder entre parceiros, a dependência comercial e a instabilidade operacional podem influenciar significativamente a criação de valor nas relações B2B. Torna-se, por isso, particularmente relevante compreender de que forma os gestores comerciais/Key Account Managers percecionam estas dinâmicas e como as suas práticas contribuem para moldar o valor relacional nas interações com clientes estratégicos.

Assim, a presente investigação procura contribuir para a literatura existente, analisando de que forma as práticas de Key Account Management influenciam a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal, a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers responsáveis pela gestão destas relações.

Com base no enquadramento teórico apresentado, torna-se possível identificar os principais conceitos e relações teóricas que sustentam a presente investigação. A partir destes contributos da literatura, é proposto um modelo conceptual que procura representar de que forma as práticas de Key Account Management influenciam a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG, a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers.

2.5. Conceitos centrais associados ao modelo teórico

O modelo teórico desenvolvido neste estudo assenta num conjunto de conceitos centrais que a literatura tem vindo a identificar como fundamentais para compreender a dinâmica das relações B2B, particularmente no contexto do Key Account Management (KAM). Estes conceitos dizem respeito às práticas de KAM, ao valor relacional e aos resultados relacionais que emergem dessas interações, enquadrados pelo contexto específico do setor dos bens de grande consumo (FMCG) e analisados a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers responsáveis pela gestão de clientes estratégicos.

As práticas de Key Account Management podem ser entendidas como o conjunto de ações, rotinas e mecanismos utilizados pelas empresas para gerir contas-chave de forma diferenciada. Na prática organizacional, estas atividades são frequentemente operacionalizadas pelos gestores comerciais/Key Account Managers, que desempenham um papel central na gestão da relação com clientes estratégicos. A literatura sugere que estas práticas integram diferentes dimensões, incluindo aspetos relacionais, como a proximidade e a qualidade da comunicação com o cliente, aspetos operacionais associados à coordenação interna entre diferentes áreas da empresa, e ainda o uso de ferramentas tecnológicas que apoiam a tomada de decisão e o acompanhamento da relação comercial (Davies & Ryals, 2014; Guesalaga et al., 2018; Sun et al., 2022). No seu conjunto, estas práticas procuram promover o alinhamento entre as organizações envolvidas, garantir estabilidade operacional e criar condições para o desenvolvimento de relações de longo prazo.

Outro conceito central neste enquadramento é o valor relacional, entendido como a percepção conjunta do valor criado e partilhado na relação entre fornecedor e cliente. No contexto das relações B2B, este valor não resulta apenas de benefícios económicos imediatos, mas também da qualidade das interações estabelecidas entre as partes ao longo do tempo. A literatura identifica diversas dimensões associadas ao valor relacional, entre as quais se destacam a confiança, a cooperação, o suporte e o equilíbrio de poder na relação. Estas dimensões influenciam diretamente a forma como os parceiros avaliam os benefícios da colaboração e a qualidade da relação estabelecida (Scandellius & Cohen, 2016; Gansser et al., 2021; Pathak et al., 2021). Em contextos caracterizados por elevados níveis de interdependência, como acontece frequentemente no setor FMCG, estas dimensões assumem particular relevância na redução da incerteza e no reforço do compromisso relacional entre as organizações.

Como consequência da criação de valor relacional, a literatura identifica vários resultados relacionais que refletem a qualidade e a continuidade das relações B2B. Entre estes resultados destacam-se a fidelização, a intenção de continuidade da relação e a recomendação do fornecedor a outros parceiros de negócio. Estes comportamentos refletem uma orientação de longo prazo e traduzem-se na disposição dos clientes para manter e aprofundar a parceria estabelecida, reconhecendo valor na relação para além das condições económicas imediatas (Tedja et al., 2024; Hurina et al., 2023). Embora estes resultados possam ser analisados separadamente, a literatura sugere que estão fortemente interligados e dependem da experiência acumulada ao longo da relação comercial.

Por fim, importa considerar o contexto específico do setor FMCG, que constitui o enquadramento empírico da presente investigação. Este setor caracteriza-se por elevada pressão comercial, margens relativamente reduzidas, forte concentração de poder em determinados clientes e elevados níveis de interdependência entre os diferentes intervenientes da cadeia de abastecimento. A literatura reconhece que estes fatores estruturais condicionam a forma como as práticas de Key Account Management são implementadas e influenciam a percepção de valor relacional nas relações B2B, podendo tanto potenciar como limitar os seus efeitos (Sandesh et al., 2023; Labajo et al., 2025).

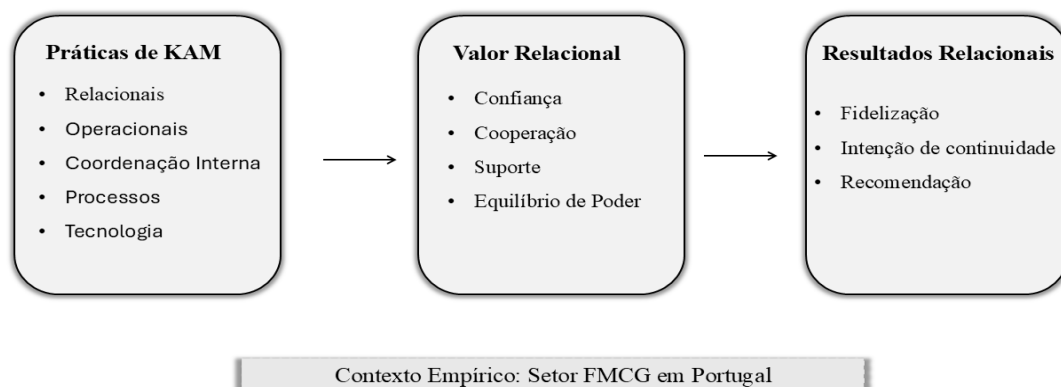
Este enquadramento do setor FMCG não assenta apenas na literatura científica analisada, sendo também consistente com indicadores setoriais e macroeconómicos provenientes de

fontes institucionais, os quais evidenciam a pressão concorrencial, a volatilidade dos preços e a exigência operacional associadas ao contexto português.

Em conjunto, estes conceitos sustentam o modelo conceptual proposto nesta investigação e permitem enquadrar a análise empírica que será desenvolvida. A partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers, o modelo procura clarificar os principais mecanismos através dos quais as práticas de Key Account Management contribuem para a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal.

Com base nos conceitos apresentados, a Figura 1 apresenta o modelo conceptual que orienta a presente investigação.

Figura 1– Modelo conceptual da investigação



Fonte: Elaboração própria com base em Davies & Ryals (2014), Guesalaga et al. (2018) e Scandeliuss & Cohen (2016).

O modelo conceptual apresentado sintetiza as principais relações teóricas identificadas na revisão da literatura. Parte-se do pressuposto de que as práticas de Key Account Management desenvolvidas pelos gestores comerciais/Key Account Managers influenciam a criação de valor relacional nas relações com clientes estratégicos. Este valor relacional manifesta-se através de dimensões como a confiança, a cooperação, o suporte e o equilíbrio na relação, que, por sua vez contribuem para resultados relacionais como a fidelização, a intenção de continuidade da relação e a recomendação do fornecedor. Estas

relações desenvolvem-se no contexto específico do setor FMCG, caracterizado por elevada pressão comercial, margens reduzidas e forte concentração de clientes estratégicos.

Em conjunto, a revisão da literatura permitiu identificar os principais conceitos, dimensões e relações teóricas que sustentam o estudo, servindo de base à construção do modelo conceptual e à definição da abordagem empírica adotada na investigação.

3.1. Desenho e abordagem metodológica

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o objetivo de compreender em profundidade o papel do Key Account Management (KAM) na criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal, a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers. A opção por uma metodologia qualitativa justifica-se pela necessidade de explorar perceções, práticas e experiências dos participantes num contexto real, permitindo captar a complexidade das interações e dinâmicas relacionais que dificilmente seriam apreendidas através de métodos quantitativos (Flick, 2018; Sekaran & Bougie, 2022).

Neste sentido, privilegia-se uma abordagem interpretativa, centrada na análise dos significados atribuídos pelos entrevistados às suas práticas e à forma como estas contribuem para a criação de valor nas relações com clientes estratégicos. Esta opção metodológica revela-se adequada ao carácter exploratório da questão de investigação e à necessidade de compreender o “como” e o “porquê” das dinâmicas relacionais associadas ao KAM no contexto específico do setor FMCG em Portugal (Cohen, Manion & Morrison, 2018; Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020; Somekh & Lewin, 2011).

Com base neste enquadramento, a investigação procurou aprofundar uma lacuna empírica relativa à criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG, a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers. O estudo adotou uma perspetiva relacional do Key Account Management, centrada em dimensões como a confiança, a cooperação, o suporte e a criação de valor relacional nas relações com clientes estratégicos (Creswell & Plano Clark, 2018; Flick, 2018).

Neste contexto, a investigação assume também um carácter exploratório-descritivo e interpretativo. Foi exploratória porque procurou aprofundar a perspetiva relacional do KAM num contexto específico do setor FMCG em Portugal, a partir da visão de profissionais que experienciam diretamente estas relações no terreno. Foi igualmente descritiva e interpretativa, ao procurar compreender e caracterizar as práticas de Key Account Management, bem como os padrões de criação de valor relacional, tal como são vividos, percecionados e relatados pelos gestores comerciais/Key Account Managers entrevistados (Cohen, Manion & Morrison, 2018; Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020).

A abordagem qualitativa permitiu, assim, aceder a detalhes, significados e experiências que dificilmente seriam identificáveis através de métodos mais extensivos, contribuindo

para uma compreensão mais aprofundada do fenómeno em estudo (Flick, 2018; Creswell & Plano Clark, 2018).

3.2. Nível e unidade de análise

Em linha com o enquadramento teórico, com a questão de investigação e com a opção por uma abordagem qualitativa, foram definidos dois elementos centrais: o nível e a unidade de análise. O nível de análise foi interorganizacional, uma vez que a forma como as práticas de Key Account Management contribuem para a criação de valor relacional se manifesta sobretudo no espaço entre organizações, através de interações e dinâmicas relacionais, e não apenas no interior de cada empresa. Assim, o foco recaiu nas práticas, interações e mecanismos relacionais associados à gestão de clientes estratégicos, tal como foram interpretados pelos gestores comerciais/Key Account Managers no contexto do setor FMCG.

A unidade de análise correspondeu à relação B2B estabelecida entre a empresa fornecedora e os seus clientes estratégicos, observada a partir da perspetiva do gestor comercial/Key Account Manager. Nesta unidade de análise, os conceitos teóricos ganharam expressão: o Key Account Management foi entendido como o conjunto de práticas utilizadas na gestão de contas-chave, incluindo acompanhamento e suporte comercial, personalização de propostas, comunicação estruturada, coordenação interna e formas de cooperação de médio e longo prazo. Já a criação de valor relacional em contexto B2B referiu-se à forma como o gestor percecionou os resultados e a qualidade da relação com o cliente, integrando dimensões como a confiança, a cooperação, o suporte, o equilíbrio de poder, a fidelização e a intenção de continuidade da parceria.

Cada gestor comercial/Key Account Manager entrevistado foi considerado uma unidade de observação, uma vez que foi a partir da sua experiência direta que se obteve informação sobre as práticas de Key Account Management e sobre a forma como estas contribuem para a criação de valor relacional nas relações com clientes estratégicos. Deste modo, cada participante foi considerado uma fonte privilegiada de informação sobre o fenómeno em estudo, permitindo aceder a narrativas, interpretações e exemplos concretos associados à gestão de contas-chave no contexto do setor FMCG. Esta opção é coerente com a abordagem qualitativa adotada, na medida em que privilegia a profundidade da

análise e a compreensão contextualizada das experiências relatadas (Cohen, Manion & Morrison, 2018; Flick, 2018).

3.3. Contexto empírico e amostragem

A presente investigação decorreu no setor FMCG em Portugal e centrou-se na análise de relações B2B entre empresas fornecedoras e clientes estratégicos, a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers responsáveis pela sua gestão. Trata-se de um contexto particularmente relevante para o estudo do Key Account Management, uma vez que o setor FMCG se caracteriza por forte concorrência, elevada pressão comercial, margens reduzidas, concentração de clientes e elevados níveis de interdependência entre os diferentes intervenientes da cadeia de abastecimento. Estas características tornam a gestão das relações com clientes estratégicos particularmente exigente e reforçam a pertinência de compreender de que forma as práticas de KAM contribuem para a criação de valor relacional neste contexto específico.

3.3.1. Amostra qualitativa

A amostra é constituída por cinco profissionais com funções diretamente relacionadas com a gestão de clientes no setor FMCG em Portugal, nomeadamente quatro Key Account Managers e um Area Manager. Os participantes apresentam idades compreendidas entre os 43 e os 54 anos e possuem experiência profissional relevante na área comercial, superior a 20 anos, tendo desempenhado funções em diferentes canais de distribuição, incluindo o canal tradicional, cash & carry e a distribuição moderna. Esta diversidade de percursos profissionais constitui uma mais-valia para o estudo, uma vez que permite captar diferentes perspetivas sobre a gestão de clientes estratégicos e sobre a criação de valor relacional no contexto do setor FMCG (Cohen, Manion & Morrison, 2018; Flick, 2018).

A opção por uma amostra de reduzida dimensão está em linha com a natureza qualitativa da investigação, cujo objetivo não consiste em generalizar estatisticamente os resultados, mas antes em produzir uma compreensão aprofundada do fenómeno estudado, com base em participantes particularmente bem posicionados para o descrever e interpretar (Flick, 2018; Somekh & Lewin, 2011).

3.3.2. Caracterização dos entrevistados

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos participantes, incluindo a função desempenhada, a idade, os anos de experiência profissional e a área de negócio em que exercem atividade no contexto do setor FMCG.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes

Entrevistado	Função	Idade	Experiência (anos)	Área de negócio (FMCG)
E1	Key Account Manager	51	16	Detergentes e cuidados para o lar
E2	Key Account Manager	51	28	Refeições prontas e sobremesas
E3	Key Account Manager	54	30	Confeitaria e snacks
E4	Key Account Manager	53	34	Confeitaria e snacks
E5	Area Manager	43	23	Confeitaria

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar na Tabela 1, os participantes apresentam níveis de experiência diversificados e exercem funções em diferentes áreas de negócio do setor FMCG, nomeadamente detergentes e cuidados para o lar, confeitaria, snacks, refeições prontas e sobremesas. A diversidade de áreas de atuação permite captar diferentes perspetivas sobre a gestão de contas estratégicas e sobre as dinâmicas relacionais associadas ao Key Account Management.

Esta diversidade contribui para uma compreensão mais abrangente das práticas de KAM no setor FMCG em Portugal, permitindo analisar de que forma diferentes contextos de negócio podem influenciar a atuação dos gestores comerciais/Key Account Managers e a forma como estes percebem e promovem a criação de valor relacional nas suas relações com clientes estratégicos.

3.3.3. Critérios de seleção dos participantes

A seleção dos participantes foi realizada através de amostragem intencional (purposive sampling), tendo como critério principal a relevância e adequação dos perfis face ao

objeto de estudo. Foram selecionados profissionais que desempenham funções operacionais e estratégicas na gestão de contas-chave, assegurando assim o acesso a conhecimento aprofundado e experiencial sobre as práticas de KAM e as dinâmicas relacionais com clientes estratégicos no setor FMCG (Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020; Sekaran & Bougie, 2022).

Esta opção permitiu recolher dados ricos e contextualizados, baseados em experiências concretas no terreno. A amostra não foi construída com o objetivo de alcançar representatividade estatística, mas sim relevância analítica e profundidade interpretativa. Em estudos qualitativos, o propósito central não consiste em generalizar os resultados para toda a população, mas antes em compreender em profundidade um determinado fenómeno, a partir de participantes particularmente bem posicionados para o interpretar e descrever (Flick, 2018; Somekh & Lewin, 2011). Neste sentido, a amostra selecionada revelou-se adequada ao propósito da investigação, permitindo explorar em profundidade as práticas de Key Account Management e os mecanismos de criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal. Porém, o acesso a este tipo de profissionais revelou-se igualmente desafiante, atendendo à especificidade das funções exercidas, à exigência operacional dos seus cargos e à limitada disponibilidade para participação em estudos académicos. Além disso, importa reconhecer que os resultados obtidos devem ser interpretados à luz do contexto específico em que foram produzidos, não sendo diretamente generalizáveis a todos os contextos organizacionais ou setores de atividade. A sua principal contribuição reside na possibilidade de produzir uma generalização analítica para contextos semelhantes, em linha com a lógica da investigação qualitativa (Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020).

3.4. Origem e natureza dos dados

A investigação recorreu a dados primários e secundários, combinados numa lógica de triangulação de fontes. Esta articulação permitiu reforçar a credibilidade e a consistência da análise, uma vez que diferentes tipos de informação ajudaram a validar e enriquecer a interpretação dos resultados (Creswell & Plano Clark, 2018; Somekh & Lewin, 2011).

3.4.1. Dados primários

Os dados primários foram recolhidos exclusivamente para este estudo, através de entrevistas semiestruturadas realizadas a gestores comerciais/Key Account Managers de empresas fornecedoras do setor FMCG. Estes dados assumiram natureza verbal, interpretativa e descritiva, sendo obtidos a partir das transcrições integrais das entrevistas gravadas em áudio e complementados por notas de campo que registaram detalhes contextuais relevantes (Cohen, Manion & Morrison, 2018).

O conteúdo recolhido incidiu sobre as práticas e estratégias associadas ao Key Account Management, incluindo acompanhamento, suporte, comunicação, personalização, cooperação e planeamento comercial. Foram igualmente exploradas perceções relacionadas com a criação de valor relacional, nomeadamente dimensões como a confiança, a cooperação, o suporte, o equilíbrio na relação, a fidelização, a intenção de continuidade e a recomendação, bem como o impacto do Key Account Management na qualidade, estabilidade e evolução das relações com clientes estratégicos no setor FMCG.

3.4.2. Dados secundários

Os dados secundários foram utilizados de forma complementar, com o objetivo de contextualizar o setor FMCG em Portugal e enquadrar os resultados empíricos obtidos nas entrevistas num contexto económico e setorial mais amplo. Embora não tenham constituído a base principal da análise, estes dados contribuíram para reforçar a compreensão do ambiente em que se desenvolvem as práticas de Key Account Management, permitindo situar o fenómeno estudado num enquadramento mais abrangente e sustentado (Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020; Sekaran & Bougie, 2022).

Para esse efeito, foram consultadas fontes públicas e institucionais, nomeadamente informação disponibilizada pela Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED, n.d.), pela PORDATA (n.d.), com base em dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), e pelo Banco de Portugal (2025). Estas fontes permitiram contextualizar a relevância económica e estrutural do setor, bem como enquadrar dimensões como a pressão comercial, a evolução dos preços e a exigência concorrencial que caracterizam o setor FMCG em Portugal.

A articulação entre dados primários e secundários contribuiu, assim, para reforçar a credibilidade das interpretações desenvolvidas, ao cruzar as percepções e experiências relatadas pelos participantes com informação objetiva de enquadramento setorial e macroeconómico.

3.5. Técnicas de recolha de dados

3.5.1. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas em profundidade, de natureza semiestruturada, constituíram a principal técnica de recolha de dados utilizada neste estudo. Esta opção metodológica revelou-se adequada ao objetivo da investigação, uma vez que permitiu recolher informação aprofundada sobre as percepções, experiências e práticas dos gestores comerciais/Key Account Managers no contexto das relações B2B no setor FMCG em Portugal. Ao combinar uma estrutura orientadora comum com flexibilidade na condução da entrevista, esta técnica possibilitou a comparação entre participantes, sem comprometer a exploração de exemplos concretos, significados atribuídos e especificidades de cada percurso profissional (Cohen, Manion & Morrison, 2018; Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020).

O guião de entrevista foi estruturado em torno de três grandes dimensões: o papel do gestor comercial/Key Account Manager na gestão de clientes estratégicos, as práticas de acompanhamento e gestão da relação com os clientes e os fatores associados à criação de valor relacional no contexto B2B.

Estas dimensões orientaram a formulação das perguntas e asseguraram a articulação entre os objetivos da investigação, o enquadramento teórico e os dados empíricos recolhidos.

As entrevistas tiveram uma duração aproximada entre 30 minutos e 1 hora, tendo sido realizadas entre março e abril de 2026. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento informado dos participantes, e posteriormente transcritas integralmente para efeitos de análise. Para além das transcrições, foram também consideradas notas de campo, com o objetivo de registar elementos contextuais relevantes para a interpretação dos discursos e apoiar uma compreensão mais aprofundada das situações relatadas.

Com o objetivo de reforçar a coerência metodológica do estudo, foi elaborada a Tabela 2 que apresenta a articulação entre cada pergunta do guião, o respetivo objetivo analítico e a respetiva fundamentação teórica.

Tabela 2 – Articulação entre as perguntas do guião de entrevista, os objetivos analíticos e a fundamentação teórica

Pergunta	Objetivo da pergunta	Fundamentação teórica
Pode dizer-me a sua idade, formação académica, há quanto tempo trabalha na área comercial e falar-me um pouco da sua função atual, quais as principais responsabilidades no dia a dia e o seu envolvimento na gestão de clientes estratégicos?	Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional do entrevistado e contextualizar o seu papel na gestão de clientes estratégicos no âmbito do Key Account Management.	Cohen, Manion & Morrison (2018); Flick (2018)
Como descreve o seu papel enquanto gestor comercial/Key Account Manager na relação com os seus clientes estratégicos?	Compreender como o gestor comercial/Key Account Manager perceciona o seu papel e responsabilidades na gestão de clientes estratégicos.	Georges & Eggert (2003); Davies & Ryals (2014)
O que distingue, para si, um cliente estratégico de um cliente mais transacional?	Identificar critérios de segmentação e diferenciação de contas estratégicas e transacionais.	Davies & Ryals (2014); Gounaris & Tzempelikos (2014)
Que práticas utiliza no acompanhamento dos clientes estratégicos ao longo do ano?	Analisar as práticas de acompanhamento, suporte comercial e proximidade relacional mobilizadas na gestão de contas estratégicas.	Guesalaga et al. (2018); Sun et al. (2022)

Como é feita a articulação interna na sua empresa na gestão dessas contas (com logística, marketing, finanças)?	Explorar o nível de coordenação interfuncional na implementação das práticas de KAM.	Marcos-Cuevas et al. (2014); Kumar & Sharma (2022)
Até que ponto considera importante conhecer profundamente o negócio do cliente e que tipo de decisões procura desenvolver em conjunto?	Analisar a importância do conhecimento do cliente e da tomada de decisão conjunta na gestão estratégica de contas.	Schmitt, Klein & Lussier (2025); Silva (2025)
Na sua perspetiva, o que cria mais valor numa relação bem-sucedida com um cliente estratégico?	Identificar dimensões de valor relacional percebidas pelos gestores comerciais/Key Account Managers.	Scandellius & Cohen (2016); Pathak et al. (2021)
Como se constrói e mantém a confiança numa relação B2B deste tipo?	Analisar os mecanismos de construção da confiança interpessoal e interorganizacional nas relações com clientes estratégicos.	Georges & Eggert (2003); Gansser et al. (2021)
Quando surgem problemas ou desafios, como costuma ser a cooperação com os clientes para os resolver?	Explorar a cooperação como dimensão central do valor relacional.	Pathak et al. (2021); Ranjan et al. (2025)
Como avalia o equilíbrio de poder nas relações com os clientes estratégicos?	Explorar percepções relativas ao equilíbrio de poder e o seu impacto na gestão da relação.	McGowan et al. (2021); Labajo et al. (2025)

Que importância têm, para si, os dados, insights de mercado ou recomendações estratégicas na gestão da relação com os clientes?	Analisar o papel da informação estratégica e dos insights na criação de valor relacional.	Schmitt, Klein & Lussier (2025); Silva (2025)
De que forma a qualidade da relação influencia a continuidade da parceria com o cliente?	Analisar a ligação entre o valor relacional e a intenção de continuidade da relação.	Tedja et al. (2024); Hurina et al. (2023)
O que contribui mais para a fidelização de um cliente estratégico?	Compreender os fatores que promovem a fidelização e a construção de relações de longo prazo.	Scandellius & Cohen (2016); Rineggo et al. (2023)
De que forma as características do setor FMCG (pressão comercial, margens reduzidas, volume) influenciam a gestão destas relações?	Analisar o impacto das características do setor FMCG na gestão das relações com clientes estratégicos.	Sandesh et al. (2023); Labajo et al. (2025)
Quais são os principais obstáculos na construção das relações de longo prazo com clientes estratégicos?	Identificar barreiras à criação de valor relacional.	McGowan et al. (2021); Ranjan et al. (2025)
Que práticas considera mais eficazes para fortalecer estas relações no futuro?	Identificar boas práticas e recomendações estratégicas para o desenvolvimento futuro das práticas de Key Account Management.	Davies & Ryals (2014); Feste et al. (2022)

Fonte: Elaboração própria

3.5.2. Análise documental

A análise documental assumiu um papel complementar no processo de recolha de dados, contribuindo para contextualizar o ambiente competitivo e operacional em que se desenvolvem as relações B2B no setor FMCG em Portugal. Esta técnica permitiu enquadrar os dados primários obtidos nas entrevistas num contexto económico e setorial mais amplo, reforçando a compreensão do fenómeno em estudo e a credibilidade da análise (Ghuri, Grønhaug & Strange, 2020; Somekh & Lewin, 2011).

Foram consultados documentos institucionais, relatórios setoriais e fontes estatísticas relevantes para o enquadramento do setor, nomeadamente publicações de entidades como a APED, a PORDATA, com base em dados do INE, e o Banco de Portugal. Sempre que pertinente, foram também considerados relatórios e publicações de empresas do setor, com o objetivo de complementar a leitura das dinâmicas comerciais, concorrenciais e operacionais associadas ao contexto FMCG.

Embora a análise documental não tenha constituído a principal fonte de evidência empírica, a sua utilização permitiu reforçar o enquadramento contextual da investigação, articulando perceções individuais dos entrevistados com informação objetiva de mercado e contribuindo para uma leitura mais robusta das dinâmicas associadas ao Key Account Management.

3.6. Técnicas de análise de dados

Para o tratamento dos dados recolhidos, recorreu-se à análise temática, uma abordagem qualitativa adequada à identificação, organização e interpretação de padrões de significado presentes nos discursos dos participantes. Esta técnica revelou-se ajustada aos objetivos da investigação, uma vez que permitiu analisar em profundidade as perceções, práticas e experiências dos gestores comerciais/Key Account Managers relativamente ao papel do Key Account Management na criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal (Flick, 2018; Cohen, Manion & Morrison, 2018).

O processo de análise foi apoiado, numa fase inicial, pela plataforma insight7.io, utilizada exclusivamente como ferramenta de suporte técnico para organização, sistematização e

gestão inicial das transcrições das entrevistas. Esta plataforma facilitou a identificação preliminar de padrões recorrentes e a estruturação inicial dos dados, funcionando apenas como apoio instrumental ao processo analítico. No entanto, a interpretação dos dados e a construção dos temas analíticos foram integralmente desenvolvidas pela investigadora, através de uma análise crítica, reflexiva e iterativa dos conteúdos recolhidos. Esta opção permitiu assegurar que o processo interpretativo permaneceu alinhado com os objetivos da investigação, com o enquadramento teórico e com os princípios metodológicos da investigação qualitativa (Flick, 2018; Braun & Clarke, 2021). Assim, a utilização da plataforma não substituiu o papel analítico da investigadora, tendo funcionado apenas como mecanismo complementar de apoio à organização dos dados.

A análise dos dados desenvolveu-se em várias etapas. Numa primeira fase, procedeu-se à familiarização com os dados, através da leitura integral das transcrições das entrevistas, com o objetivo de compreender o conteúdo global dos discursos e identificar ideias iniciais relevantes para o estudo. Numa segunda fase, avançou-se para a construção de temas, mediante o agrupamento das ideias emergentes em categorias mais amplas, dando origem a temas e subtemas relacionados com o papel do gestor comercial/Key Account Manager, as práticas de gestão de clientes estratégicos e a criação de valor relacional. Numa terceira fase, procedeu-se à revisão e refinamento dos temas, através de uma análise crítica da coerência interna de cada tema e da sua distinção relativamente aos restantes, de forma a assegurar a consistência interpretativa. Por fim, realizou-se a interpretação dos resultados, articulando os temas identificados com a questão de investigação e com a literatura revista, procurando compreender de que forma as práticas de Key Account Management contribuem para a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal (Flick, 2018; Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020).

A utilização de citações diretas dos participantes permitiu sustentar empiricamente os resultados apresentados, reforçando a robustez da análise e a ligação entre a evidência recolhida e a interpretação desenvolvida. Deste modo, a análise temática possibilitou não apenas organizar os dados de forma sistemática, mas também aprofundar os significados atribuídos pelos entrevistados às suas práticas e experiências no contexto da gestão de contas estratégicas.

3.7. Critérios e estratégias de qualidade científica

Atendendo à natureza qualitativa, empírica e aplicada deste estudo, a qualidade científica da investigação foi assegurada com base em critérios ajustados à investigação qualitativa, nomeadamente a credibilidade, a transferibilidade, a consistência do processo de investigação e a sustentação empírica das interpretações, em articulação com recomendações amplamente reconhecidas na literatura metodológica (Creswell & Plano Clark, 2018; Cohen, Manion & Morrison, 2018; Somekh & Lewin, 2011).

A credibilidade foi reforçada, em primeiro lugar, pela coerência entre a questão de investigação, os objetivos do estudo, o enquadramento teórico e o guião de entrevista. A construção do guião com base na revisão da literatura e no modelo conceptual permitiu assegurar a adequação entre os conceitos analisados e os dados recolhidos. A credibilidade foi promovida pela seleção intencional de participantes com experiência direta e relevante na gestão de clientes estratégicos no setor FMCG, bem como pela utilização de citações diretas dos entrevistados na apresentação dos resultados, permitindo sustentar empiricamente as interpretações desenvolvidas (Cohen, Manion & Morrison, 2018; Flick, 2018).

A transferibilidade foi assegurada através da descrição contextual do setor FMCG em Portugal, da apresentação do enquadramento empírico da investigação e da explicitação das condições em que o estudo decorreu. Embora este estudo não tenha como objetivo a generalização estatística dos resultados, a descrição do contexto e das condições em que os dados foram recolhidos permite sustentar uma lógica de generalização analítica para contextos semelhantes (Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020; Sekaran & Bougie, 2022).

A consistência do processo de investigação foi promovida através da adoção de procedimentos metodológicos claros ao longo de todo o estudo. Para esse efeito, foi utilizado um guião comum nas entrevistas, assegurando uniformidade na recolha de dados sem comprometer a flexibilidade inerente ao formato semiestruturado. A gravação e transcrição integral das entrevistas, bem como a explicitação das etapas da análise temática e o apoio inicial da plataforma insight7.io na organização dos dados, contribuíram igualmente para reforçar a coerência e a rastreabilidade do processo analítico (Cohen, Manion & Morrison, 2018; Flick, 2018).

A fundamentação empírica das interpretações foi reforçada através da articulação entre os dados empíricos recolhidos e a literatura revista, procurando assegurar que as

interpretações desenvolvidas decorrem da evidência obtida e não apenas de pressupostos subjetivos da investigadora. A triangulação entre dados primários e secundários constituiu também uma estratégia relevante, ao permitir contextualizar e sustentar os resultados com diferentes fontes de informação. Paralelamente, a postura reflexiva da investigadora ao longo do processo de análise contribuiu para uma leitura mais crítica e fundamentada dos dados (Somekh & Lewin, 2011; Flick, 2018).

Em conjunto, estas estratégias contribuíram para reforçar o rigor metodológico da investigação e para assegurar que os resultados apresentados refletem, de forma rigorosa e fundamentada, as perceções e experiências partilhadas pelos participantes no âmbito da gestão de contas estratégicas no setor FMCG.

3.8. Considerações éticas

A investigação seguiu os princípios éticos fundamentais aplicáveis à investigação nas ciências sociais, económicas e de gestão, assegurando o respeito pelos participantes, pela confidencialidade da informação recolhida e pela integridade do processo de investigação (Cohen, Manion & Morrison, 2018; Sekaran & Bougie, 2022).

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, o tipo de questões a que seriam convidados a responder e a forma como os dados recolhidos seriam utilizados exclusivamente para fins académicos. Foi igualmente esclarecido que a participação era voluntária e que poderiam recusar responder a qualquer questão ou interromper a entrevista a qualquer momento. O consentimento informado foi obtido antes da realização de cada entrevista.

Foi assegurado o anonimato dos participantes e das organizações envolvidas, recorrendo-se, na apresentação dos resultados, à utilização de códigos alfanuméricos como E1, E2, E3, E4 e E5, de forma a evitar qualquer identificação direta ou indireta. Esta opção permitiu salvaguardar a confidencialidade da informação partilhada, atendendo à natureza profissional e potencialmente sensível de alguns dos conteúdos abordados.

Os dados recolhidos, incluindo gravações, transcrições e restantes ficheiros de trabalho, foram armazenados em formato digital protegido por palavra-passe, em equipamento de uso exclusivo da investigadora. Os dados foram utilizados exclusivamente no âmbito da

presente dissertação e tratados de forma segura, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Em conjunto, estas medidas contribuíram para assegurar o respeito pelos direitos dos participantes e para reforçar a integridade ética da investigação.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e interpretar os resultados obtidos a partir das cinco entrevistas semiestruturadas realizadas a profissionais com experiência direta na gestão de clientes estratégicos no setor FMCG em Portugal. Em coerência com a abordagem qualitativa adotada, a análise foi desenvolvida de forma transversal, procurando identificar padrões de significado, convergências e especificidades nas percepções e experiências partilhadas pelos entrevistados relativamente ao papel do Key Account Management na criação de valor relacional nas relações B2B.

4.1. Apresentação dos resultados

A análise temática realizada às entrevistas permitiu identificar um conjunto de temas centrais relacionados com o papel do gestor comercial/Key Account Manager na criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal. A Tabela 3 apresenta a síntese dos principais temas, subtemas, evidências empíricas e respetivas implicações analíticas emergentes do processo de análise.

Tabela 3 - Práticas de KAM e criação de valor relacional no setor FMCG

Tema	Subtema	Evidência (Citação)	Insight	Implicação
Papel do Key Account Manager	Orientação para parceria	“crescerem eles e crescermos nós com eles” (E1)	O Key Account Manager assume um papel de cocriação de valor com o cliente	Evolução de vendedor para parceiro estratégico
	Gestão de longo prazo	“fazer um plano de longo prazo... parceria duradoura” (E3)	O Key Account Manager orienta a relação para a sustentabilidade no longo prazo	Relações B2B orientadas para continuidade
	Elo empresa-cliente	“somos um elo de ligação fundamental da empresa para os clientes” (E5)	Key Account Manager atua como interface organizacional	Papel central na integração interna e externa
Conhecimento do cliente	Conhecimento profundo	“é fundamental conhecer o core business do cliente” (E4)	O valor da atuação do Key Account Manager depende do entendimento do negócio do cliente	Personalização aumenta eficácia da atuação comercial
	Adaptação ao cliente	“temos de adaptar tudo... à capacidade de cada cliente” (E5)	O Key Account Manager adapta a sua atuação à realidade de cada cliente	Gestão contingencial das contas
	Análise operacional	“perceber se tem vendedores, retalho próprio...” (E1)	Estratégias dependem da estrutura do cliente	Key Account Manager como analista de contexto

Gestão diferenciada de clientes	Estratégico vs transacional	“um cliente estratégico... relação duradoura” (E3)	Diferença baseada na continuidade relacional	Segmentação crítica na gestão de clientes
	Alocação de recursos	“não consigo dedicar o mesmo tempo a todos” (E2)	Gestão de tempo e prioridades de forma seletiva	Trade-off na gestão de portfólio
	Relações diferentes estágios	“uma relação... em velocidade de cruzeiro e outra a construir” (E2)	Relações evoluem ao longo do tempo	Key Account Manager como gestor do ciclo relacional
Criação de valor relacional	Confiança	“a confiança constrói-se com partilha de informação” (E1)	Confiança baseada em transparência e partilha de informação	Base do valor relacional
	Transparência / verdade	“não pode haver zonas cinzentas” (E4)	Honestidade como princípio estruturante	Redução de risco relacional
	Empatia	“tens que saber criar empatia” (E2)	Dimensão humana essencial no B2B	Soft skills como vantagem relacional
	Orientação para o cliente	“preocupas-te que o cliente venda” (E1)	Foco no sucesso do cliente	Valor cocriado e não imposto
Cooperação e cocriação	Parceria win-win	“isto é, um win win” (E2)	Relação baseada em benefício mútuo	Sustentabilidade da relação
	Resolução conjunta de problemas	“envolver o cliente... fazer um diagnóstico” (E3)	Problemas tratados de forma colaborativa	Reforço da confiança
	Flexibilidade na negociação	“tentamos arranjar situações... dentro do que podemos dar” (E2)	Ajuste contínuo entre interesses	Gestão dinâmica da relação
Uso de dados e insights	Suporte à decisão	“não se pode ir para o mercado só com intuição” (E3)	Decisão baseada em dados	Key Account Manager como conselheiro estratégico
	Credibilização da relação	“provar ao cliente com factos, com números” (E4)	O uso de dados reforça a legitimidade da atuação comercial	Redução de subjetividade
	Criação de valor informacional	“levar informação do mercado aos clientes” (E5)	Cria valor através da informação que partilha	Diferenciação competitiva
Articulação interna	Integração entre departamentos	“funciona... mas há mais interligação com marketing” (E1)	Integração parcial entre áreas	Dependência organizacional do Key Account Manager
	Falhas organizacionais	“perdeu-se articulação... customer service” (E2)	Reestruturações impactam a atuação do Key Account Manager	Risco para o serviço ao cliente
	Papel do Key Account Manager como mediador	“somos o elo entre departamentos e clientes” (E5)	Key Account Manager compensa falhas internas através da mediação	Centralidade do Key Account Manager na organização
Equilíbrio de poder	Interdependência	“o cliente precisa de nós... nós precisamos do cliente” (E4)	Relações baseadas em dependência mútua	Equilíbrio relacional
	Assimetrias pontuais	“às vezes tende a ser assimétrico” (E3)	O poder varia em função do contexto	Gestão estratégica do poder
Fidelização e continuidade	Relação como driver de continuidade	“se não há confiança... não compras” (E4)	A qualidade da relação influencia diretamente a continuidade do negócio	Valor relacional associado ao desempenho

	Proximidade e vínculo	“cria-se aqui um vínculo” (E5)	A proximidade relacional favorece a fidelização	Fidelização baseada na relação
	Entrega de valor contínuo	“temos de trazer constantemente novidades” (E3)	Inovação sustenta relação	Valor dinâmico na relação

Fonte: Elaboração própria, com apoio do insight7.io.

A análise dos dados evidencia que o papel do gestor comercial/Key Account Manager no setor FMCG em Portugal ultrapassa claramente uma lógica transacional, assumindo uma natureza estratégica e relacional. Os resultados demonstram que os gestores comerciais/Key Account Managers se posicionam como parceiros dos clientes, orientados para o crescimento mútuo, refletido na ideia de “crescerem eles e crescermos nós com eles”. Esta perspectiva traduz uma evolução significativa do papel tradicional do comercial, passando de uma função centrada na venda para uma função orientada para a cocriação de valor e para o desenvolvimento de relações de longo prazo. A ênfase no planeamento estratégico e na construção de parcerias duradouras reforça a importância da continuidade e da estabilidade nas relações B2B.

Neste contexto, o conhecimento aprofundado do cliente surge como um fator crítico para a eficácia das práticas de KAM. Os resultados evidenciam que a capacidade de compreender o modelo de negócio, a estrutura operacional e as especificidades de cada cliente permite aos gestores comerciais/Key Account Managers adaptar as suas estratégias e propostas de valor. A inexistência de uma abordagem padronizada, aliada à necessidade de personalização, reforça a natureza contingencial da atuação do gestor comercial/Key Account Manager, em que a criação de valor depende da adequação das ações ao contexto específico de cada cliente.

Além disso, a gestão diferenciada de clientes revela-se uma prática central, evidenciando a importância da segmentação entre clientes estratégicos e transacionais. Esta diferenciação não se baseia exclusivamente no volume de negócio, mas sobretudo na perspectiva de continuidade relacional e no potencial de desenvolvimento conjunto. Os resultados mostram ainda que os gestores enfrentam desafios na alocação de recursos, sendo obrigados a gerir prioridades e a adaptar o nível de acompanhamento em função da relevância e do estágio de desenvolvimento da relação com cada cliente. Assim, o gestor comercial/Key Account Manager assume também um papel de gestor do ciclo de vida da relação, reconhecendo que diferentes clientes se encontram em diferentes fases de maturidade relacional.

No que respeita à criação de valor relacional, os resultados destacam claramente a confiança como elemento central. Esta é construída através da transparência, da partilha de informação e da consistência comportamental, sendo frequentemente associada à ideia de “verdade” nas interações. A ausência de “zonas cinzentas” e a valorização de uma comunicação honesta reforçam a credibilidade do gestor comercial/Key Account Manager e contribuem para a redução da incerteza e do risco nas relações B2B. Paralelamente, a empatia e a proximidade relacional emergem como fatores determinantes, evidenciando que, mesmo em contextos empresariais, a dimensão humana desempenha um papel crítico na construção de relações sólidas e duradouras.

A criação de valor é ainda reforçada através de práticas de cooperação e cocriação com os clientes. Os resultados demonstram que as relações são percecionadas como parcerias “win-win”, nas quais ambas as partes procuram benefícios mútuos. A resolução conjunta de problemas e a flexibilidade na negociação evidenciam uma abordagem colaborativa, onde o valor não é imposto unilateralmente, mas sim construído através da interação e do ajustamento contínuo entre as partes. Este processo contribui não só para a resolução eficaz de desafios, mas também para o fortalecimento da relação e da confiança.

Outro aspeto relevante prende-se com o papel dos dados e dos insights na gestão das contas. Os entrevistados destacam a importância crescente da utilização de informação de mercado, dados de desempenho e análises quantitativas como suporte à tomada de decisão e à credibilização das propostas junto dos clientes. Neste sentido, o gestor comercial/Key Account Manager assume uma função de conselheiro estratégico, acrescentando valor através da capacidade de interpretar dados e transformá-los em recomendações úteis para o negócio do cliente.

Contudo, os resultados evidenciam também limitações ao nível da articulação interna das organizações. Apesar de existir integração entre alguns departamentos, como marketing e vendas, são identificadas falhas na coordenação com outras áreas, nomeadamente logística e customer service. Estas limitações podem comprometer a qualidade do serviço prestado ao cliente, obrigando o gestor comercial/Key Account Manager a assumir um papel adicional de mediador interno, funcionando como elo entre diferentes departamentos. Este facto reforça a centralidade desta função dentro da organização, mas também evidencia a dependência do seu desempenho relativamente ao alinhamento interno.

Relativamente ao equilíbrio de poder nas relações B2B, os resultados apontam para uma situação de interdependência, onde tanto o cliente como o fornecedor necessitam um do outro. Ainda que existam situações pontuais de assimetria, especialmente em clientes de maior dimensão, os gestores procuram manter um equilíbrio relacional, evitando posições de dependência excessiva que possam fragilizar a relação.

Por fim, a análise evidencia que a qualidade da relação tem um impacto direto na fidelização e na continuidade dos clientes. A confiança, a proximidade e a entrega contínua de valor, nomeadamente através de inovação e propostas relevantes, são determinantes para a manutenção das parcerias ao longo do tempo. Assim, o valor relacional traduz-se não apenas em benefícios intangíveis, mas também em resultados concretos ao nível do desempenho comercial. Em síntese, os resultados demonstram que as práticas de KAM contribuem para a criação de valor relacional através de um conjunto integrado de dimensões estratégicas, relacionais e analíticas que, em conjunto, permitem transformar relações comerciais em parcerias sustentáveis e orientadas para o crescimento mútuo.

No seu conjunto, os resultados apresentados permitem identificar um conjunto coerente de dimensões que ajudam a compreender o papel do gestor comercial/Key Account Manager na criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal. Tendo sido evidenciados os principais temas emergentes da análise empírica, importa agora aprofundar o seu significado à luz da literatura revista, procurando interpretar em que medida estes achados confirmam, desenvolvem ou acrescentam novas perspetivas ao conhecimento existente sobre o fenómeno em estudo.

4.2. Discussão e interpretação dos resultados

A discussão e interpretação dos resultados têm como objetivo confrontar os principais achados empíricos obtidos nas entrevistas com a literatura revista, procurando compreender em que medida confirmam, aprofundam ou acrescentam novos elementos à investigação sobre Key Account Management e criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal. Neste sentido, a análise interpretativa organiza-se em torno dos principais temas identificados na apresentação dos resultados, nomeadamente o papel do gestor comercial/Key Account Manager, o conhecimento do cliente, a gestão diferenciada de clientes, a criação de valor relacional, a cooperação e cocriação, o uso de

dados e insights, a articulação interna, o equilíbrio de poder e os resultados relacionais associados à fidelização e continuidade da parceria.

4.2.1. Papel do Key Account Manager

Os resultados obtidos evidenciam que o papel do gestor comercial/Key Account Manager evolui de uma função tradicional de vendas para uma função estratégica orientada para a criação de valor e para o desenvolvimento de parcerias de longo prazo. Esta evidência está alinhada com a literatura, nomeadamente com Georges e Eggert (2003) e Veasey e Lawson (2020), que defendem que o Key Account Manager assume um papel central na coordenação de atividades estratégicas e na gestão de relações com clientes-chave. De igual forma, os resultados corroboram a perspetiva de Schmitt, Klein e Lussier (2025), ao destacarem que o Key Account Manager atua como interface entre a organização e o cliente, facilitando a integração de processos e a adaptação da oferta às necessidades específicas.

No contexto do setor FMCG em Portugal, os dados empíricos reforçam a dimensão relacional e colaborativa desta função. Os entrevistados não descrevem o gestor comercial/Key Account Manager apenas como responsável pela negociação ou pela concretização de vendas, mas sobretudo como parceiro de negócio, elo entre a empresa e o cliente e agente de acompanhamento contínuo da relação. Neste sentido, os resultados sugerem que esta função integra não só objetivos comerciais, mas também competências de mediação, adaptação e coordenação relacional.

Em síntese, os resultados confirmam que o papel do gestor comercial/Key Account Manager ultrapassa uma lógica estritamente transacional, aproximando-se de uma função estratégica e relacional, coerente com a evolução do Key Account Management descrita na literatura.

4.2.2. Conhecimento do cliente e gestão diferenciada de clientes

A análise das entrevistas mostra que o conhecimento aprofundado do cliente constitui uma condição essencial para a eficácia da atuação do gestor comercial/Key Account Manager. Este resultado encontra suporte na literatura, nomeadamente em Guesalaga et

al. (2018) e Schmitt, Klein e Lussier (2025), que defendem que a gestão eficaz de clientes-chave depende da capacidade de compreender a realidade específica de cada conta, interpretar as suas necessidades e adaptar a atuação comercial em função do contexto do cliente.

Também neste ponto, os resultados confirmam a perspetiva de Cortez, Clarke e Freytag (2021) e Hurina et al. (2023), ao destacarem que a gestão diferenciada de clientes e a segmentação entre contas estratégicas e transacionais constituem dimensões centrais nas estratégias B2B. Os dados empíricos mostram que esta diferenciação não se baseia apenas no volume de negócio, mas sobretudo na continuidade relacional, no potencial de desenvolvimento conjunto e na relevância estratégica da parceria.

No contexto do setor FMCG em Portugal, os entrevistados salientam ainda que o gestor comercial/Key Account Manager adapta a sua atuação à estrutura, à capacidade e ao estágio de maturidade de cada cliente, o que reforça a natureza contingencial da gestão de contas estratégicas. É valorizada não apenas a compreensão do negócio do cliente, mas também a capacidade de ajustar prioridades, recursos e formas de acompanhamento em função das características específicas de cada relação.

Em suma, os resultados reforçam que o conhecimento do cliente e a gestão diferenciada de contas constituem elementos fundamentais da atuação do gestor comercial/Key Account Manager, evidenciando a importância da personalização, da segmentação e da adaptação contínua na gestão de clientes estratégicos.

4.2.3. Criação de valor relacional

Os resultados destacam a confiança, a transparência, a empatia e a orientação para o cliente como fatores centrais na criação de valor relacional. Esta evidência encontra forte suporte na literatura, nomeadamente em Berenguer-Contrí et al. (2024), Pathak et al. (2021) e Ranjan et al. (2025), que defendem que o valor nas relações B2B emerge da qualidade da interação entre os parceiros e não apenas de benefícios económicos imediatos.

Também Gansser et al. (2021) e Georges e Eggert (2003) reforçam esta perspetiva, ao destacarem a confiança como um elemento central na construção e manutenção de relações duradouras com clientes estratégicos. No presente estudo, os entrevistados

associam esta confiança à partilha de informação, à consistência da atuação, à honestidade na comunicação e à capacidade de resposta ao longo do tempo.

No contexto do setor FMCG em Portugal, os resultados sugerem ainda que a criação de valor relacional não é percecionada apenas como consequência de condições comerciais favoráveis, mas também como resultado da presença relacional do gestor comercial/Key Account Manager. Os entrevistados valorizam a proximidade, a verdade na relação e a preocupação genuína com o sucesso do cliente, o que mostra que a dimensão humana continua a assumir um papel relevante mesmo em contextos empresariais fortemente orientados para o desempenho.

Deste modo, os resultados apontam para a ideia de que a criação de valor relacional depende da forma como a relação é construída e mantida entre as partes, reforçando a importância da confiança, da empatia e da orientação para o cliente na gestão de relações B2B com clientes estratégicos.

4.2.4. Cooperação, cocriação e uso de dados

A evidência recolhida sugere que a cooperação e a cocriação constituem mecanismos relevantes na construção de valor nas relações com clientes estratégicos. Esta evidência está alinhada com a literatura, nomeadamente com Pathak et al. (2021), Rustholkar et al. (2021) e Ranjan et al. (2025), que defendem que o valor nas relações B2B é construído através da interação contínua entre as partes, da adaptação mútua e da participação conjunta na resolução de problemas e no desenvolvimento de soluções.

Por sua vez, os resultados confirmam a perspetiva de Rateb, Keating e Wang (2025), ao destacarem que a atuação em contexto B2B envolve práticas de negociação colaborativa, ajustamento da proposta de valor e gestão flexível da relação com o cliente. Os dados empíricos mostram que os entrevistados percecionam a relação com clientes estratégicos como uma parceria assente numa lógica de benefício mútuo, em que a cooperação, a flexibilidade e a resolução conjunta de desafios reforçam a sustentabilidade da relação.

Paralelamente, os resultados mostram que o uso de dados, insights e informação de mercado assume um papel crescente na atuação do gestor comercial/Key Account Manager. Esta evidência está alinhada com a literatura, nomeadamente com Guesalaga et al. (2018) e Silva (2025), que sublinham a importância das capacidades analíticas e do

uso de informação de apoio à decisão na eficácia da gestão de clientes estratégicos. No contexto empírico do estudo, os entrevistados mostram que os dados não são apenas um instrumento técnico, mas também um recurso de credibilização da relação e de reforço da utilidade da atuação comercial junto do cliente.

No conjunto, os resultados mostram que a cooperação, a cocriação e o uso de dados constituem dimensões complementares da criação de valor relacional, reforçando a importância da interação colaborativa e da utilização de informação estratégica na gestão de clientes-chave.

4.2.5. Articulação interna e equilíbrio de poder

Os testemunhos dos entrevistados indicam que a eficácia da atuação do gestor comercial/Key Account Manager depende não apenas das suas competências individuais, mas também da capacidade de articulação interna da organização. Esta interpretação acompanha o que é defendido por Marcos-Cuevas et al. (2014), Kumar e Sharma (2022) e Sun, Marcos e Prior (2022), segundo os quais a implementação eficaz do Key Account Management exige coordenação interfuncional, integração entre diferentes áreas internas e alinhamento organizacional no acompanhamento de clientes-chave.

Também neste domínio, os resultados confirmam a perspetiva de Georges e Eggert (2003), ao evidenciarem que o gestor comercial/Key Account Manager assume frequentemente um papel de ligação entre diferentes departamentos internos e o cliente, procurando assegurar coerência na resposta organizacional e continuidade na relação. Os dados empíricos mostram que esta função de mediação interna é particularmente relevante quando existem falhas de articulação entre áreas como marketing, logística, vendas ou customer service, podendo o gestor comercial/Key Account Manager compensar essas limitações através da proximidade ao cliente e da coordenação relacional.

Relativamente ao equilíbrio de poder, os resultados mostram que as relações com clientes estratégicos são frequentemente percecionadas como relações de interdependência, ainda que marcadas por assimetrias pontuais. Esta evidência está alinhada com a literatura, nomeadamente com McGowan et al. (2021) e Labajo et al. (2025), que sublinham que os mercados concentrados e a forte relevância de determinados clientes podem gerar

desequilíbrios de poder e riscos acrescidos para os fornecedores. No entanto, os dados empíricos sugerem que, no contexto do setor FMCG em Portugal, estas relações tendem a ser vividas de forma mais dinâmica e relacional do que estritamente hierárquica, uma vez que ambas as partes reconhecem a sua dependência mútua para a continuidade do negócio.

Em suma, os resultados mostram que a articulação interna e o equilíbrio de poder constituem dimensões relevantes na gestão de clientes estratégicos, evidenciando que a eficácia da atuação do gestor comercial/Key Account Manager depende tanto da organização interna da empresa como da capacidade de gerir relações interdependentes e contextualmente assimétricas.

4.2.6. Fidelização, continuidade e contributo global do estudo

Os resultados obtidos sugerem que a criação de valor relacional tende a refletir-se na fidelização dos clientes, na intenção de continuidade da parceria e na recomendação do fornecedor. Esta evidência está alinhada com a literatura, nomeadamente com Tedja et al. (2024), Hurina et al. (2023) e Rineggo et al. (2023), que defendem que a confiança, o valor percebido e a qualidade da relação influenciam positivamente comportamentos de lealdade, continuidade e reforço da relação nas interações B2B.

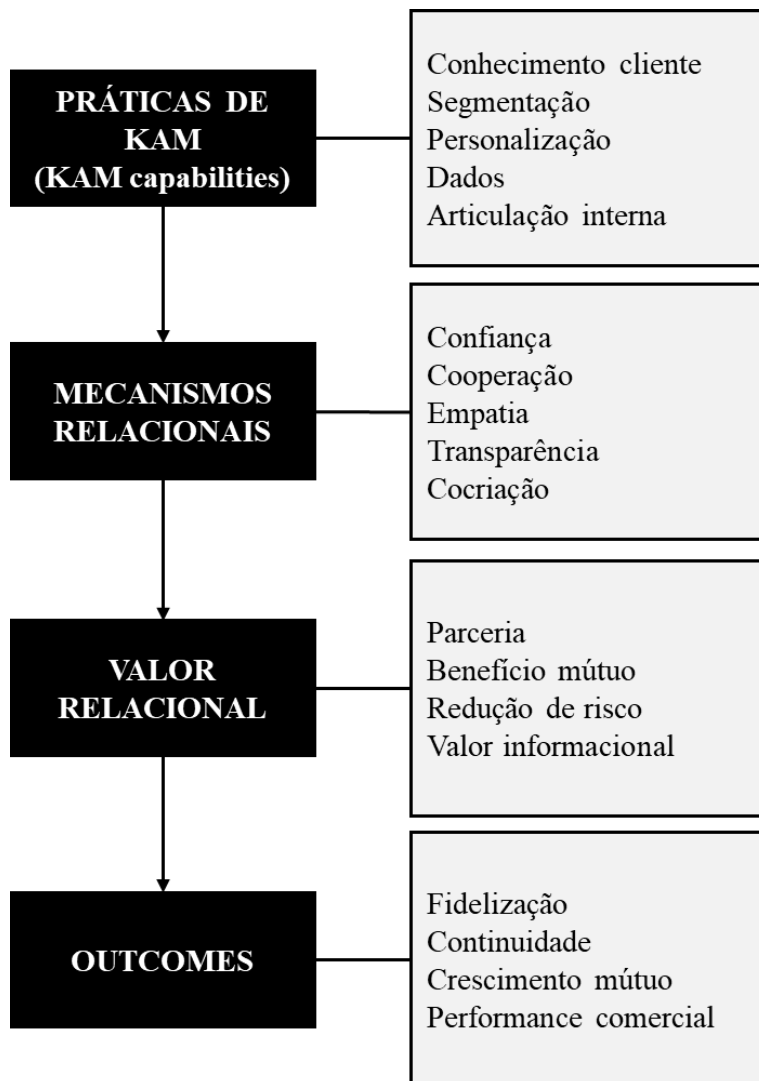
Esta leitura é igualmente consistente com Scandeliuss e Cohen (2016), ao evidenciarem que a relação construída entre fornecedor e cliente gera valor para além da dimensão económica imediata, contribuindo para uma perceção mais ampla de compromisso, proximidade e estabilidade relacional. Os dados empíricos mostram que a continuidade da parceria não depende apenas de condições comerciais ou de preço, mas também da qualidade da interação, do vínculo desenvolvido ao longo do tempo e da capacidade do gestor comercial/Key Account Manager de continuar a acrescentar valor à relação.

No contexto do setor FMCG em Portugal, os resultados sugerem ainda que a fidelização e a continuidade da relação estão fortemente associadas à entrega de valor contínuo, nomeadamente através da inovação, da capacidade de adaptação e da relevância das propostas apresentadas ao cliente. Os entrevistados mostram que a manutenção de relações duradouras exige não apenas confiança e proximidade, mas também dinamismo na atuação comercial e capacidade de responder a um contexto competitivo e exigente.

Globalmente, os resultados mostram que a criação de valor relacional contribui para a fidelização e para a continuidade das relações B2B com clientes estratégicos. Em termos mais amplos, o estudo reforça a relevância do Key Account Management no setor FMCG em Portugal, ao evidenciar que a atuação do gestor comercial/Key Account Manager desempenha um papel central na construção de relações de valor duradouras, assentes na confiança, na cooperação, na adaptação ao cliente e na capacidade de articulação entre a organização e o mercado.

Com base nos resultados empíricos obtidos, foi possível identificar um fluxo processual que sintetiza a forma como as práticas de Key Account Management contribuem para a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal. Numa primeira fase, emergem as práticas estruturais de KAM, nomeadamente o conhecimento aprofundado do cliente, a segmentação de contas, a personalização da abordagem comercial, o uso de dados e a articulação interna entre departamentos. Estas práticas funcionam como capacidades base que permitem ao gestor comercial/Key Account Manager adaptar a sua atuação às especificidades de cada cliente estratégico. Numa segunda fase, estas práticas potenciam mecanismos relacionais fundamentais, como a confiança, a cooperação, a empatia, a transparência e a cocriação, que sustentam o desenvolvimento de relações mais próximas e colaborativas. Como consequência, emerge a criação de valor relacional, materializada na perceção de parceria, no benefício mútuo, na redução da incerteza e no valor informacional gerado para o cliente. Finalmente, este processo traduz-se em resultados relacionais e comerciais concretos, nomeadamente fidelização, continuidade das parcerias, crescimento mútuo e melhoria do desempenho comercial. Este modelo reforça a ideia de que o Key Account Management no setor FMCG não deve ser entendido apenas como uma função comercial, mas como um processo estratégico e relacional de criação de valor sustentado por capacidades analíticas, organizacionais e interpessoais. A Figura 2 representa o modelo processual emergente dos resultados da investigação, sintetizando as principais etapas através das quais as práticas de Key Account Management influenciam a criação de valor relacional e os respetivos resultados nas relações com clientes estratégicos.

Figura 2 – Fluxo de criação de valor relacional nas relações B2B através das práticas de KAM



Fonte: Elaboração própria

De forma mais ampla, o modelo proposto sugere que o valor relacional nas relações B2B no setor FMCG não emerge de forma espontânea nem resulta exclusivamente de condições comerciais favoráveis, como preço, volume ou condições negociais. Pelo contrário, os resultados demonstram que esse valor é construído através de um processo contínuo de interação estratégica, relacional e analítica, no qual o gestor comercial/Key Account Manager assume um papel central enquanto articulador de interesses internos e externos, tradutor de necessidades do cliente e facilitador da criação de valor mútuo. Neste contexto, o estudo evidencia uma transformação significativa do papel tradicional da função comercial: de vendedor orientado para transações de curto prazo a gestor

estratégico de relações de longo prazo. Esta evidência reforça a ideia de que, em mercados cada vez mais competitivos, concentrados e exigentes, como o setor FMCG, a vantagem competitiva sustentável poderá depender menos da capacidade de vender mais e mais da capacidade de construir relações de valor, que sejam simultaneamente economicamente relevantes e relacionalmente sustentáveis.

4.3. Implicações teóricas

Do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para a literatura sobre Key Account Management ao reforçar uma perspetiva relacional da gestão de contas estratégicas em contextos B2B, particularmente num setor caracterizado por elevada pressão comercial e forte concentração de clientes, como o setor FMCG em Portugal.

Em primeiro lugar, os resultados sugerem que o papel do Key Account Manager ultrapassa uma lógica predominantemente transacional, frequentemente associada às funções comerciais tradicionais, assumindo uma dimensão estratégica, relacional e interfuncional. Os participantes evidenciaram que estes profissionais atuam não apenas como responsáveis pela negociação comercial, mas também como facilitadores da cooperação, mediadores internos e agentes de criação de valor nas relações com clientes estratégicos. Esta evidência reforça os contributos de Davies e Ryals (2014), Gounaris e Tzempelikos (2014) e, mais recentemente, de Sun et al. (2022) e Sandesh et al. (2023), que conceptualizam o Key Account Management como uma capacidade organizacional transversal que integra estruturas internas, processos e competências relacionais.

Em segundo lugar, o estudo contribui para aprofundar a literatura sobre criação de valor nas relações B2B ao demonstrar que o valor relacional emerge não apenas através de fatores tradicionalmente estudados, como confiança e cooperação, mas também através de dimensões como o uso estratégico de dados, a capacidade de adaptação ao cliente e a articulação interna entre diferentes departamentos organizacionais. Estes resultados complementam os trabalhos de Scandellius e Cohen (2016), Pathak et al. (2021) e Gansser et al. (2021), que destacam a relevância da confiança, da cooperação e da qualidade relacional na criação de valor entre parceiros comerciais.

Além disso, os resultados evidenciam que o equilíbrio de poder nas relações B2B no setor FMCG tende a assumir uma natureza dinâmica e contingencial, contrariando abordagens

mais lineares que assumem relações permanentemente dominadas pelos grandes clientes. Os entrevistados demonstraram que estas dinâmicas variam em função do contexto negocial, da dependência mútua e da capacidade estratégica das organizações. Esta evidência amplia os contributos de McGowan et al. (2021) e Labajo et al. (2025) sobre dependência comercial, assimetrias de poder e risco de codestruição de valor nas relações B2B.

Por fim, o estudo contribui empiricamente para a literatura sobre Key Account Management em contextos específicos, ao explorar um setor ainda relativamente pouco estudado na realidade portuguesa, oferecendo evidência contextualizada sobre as práticas de gestão de contas estratégicas no setor FMCG. Neste sentido, reforça também os contributos recentes de Hurina et al. (2023), Ncube et al. (2025) e Sandesh et al. (2023) sobre retenção de clientes estratégicos, criação de valor e gestão de contas-chave em mercados altamente competitivos.

4.4. Implicações práticas

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo apresentam implicações relevantes para empresas fornecedoras que operam no setor FMCG e para profissionais responsáveis pela gestão de clientes estratégicos.

Em primeiro lugar, os resultados sugerem que as organizações devem investir no desenvolvimento de competências relacionais, analíticas e estratégicas dos seus Key Account Managers, uma vez que estes profissionais assumem um papel cada vez mais complexo, que ultrapassa a negociação comercial tradicional. Competências como comunicação, gestão de conflitos, empatia, análise de dados e visão estratégica revelaram-se particularmente relevantes.

Em segundo lugar, os resultados demonstram a importância de reforçar a articulação interna entre departamentos como vendas, marketing, logística, finanças e supply chain. A existência de falhas de coordenação interna pode comprometer a qualidade da relação com clientes estratégicos e limitar a capacidade de criação de valor relacional. Assim, as empresas devem promover estruturas mais integradas e processos mais colaborativos.

Os resultados sugerem igualmente que o uso de dados de mercado, informação comercial e insights estratégicos pode funcionar como um importante mecanismo de diferenciação

competitiva. As empresas devem, por isso, investir em ferramentas tecnológicas e sistemas de informação que apoiem os Key Account Managers na tomada de decisão e na personalização das propostas de valor apresentadas aos clientes.

Além disso, os resultados demonstram que estratégias excessivamente centradas no preço podem fragilizar as relações de longo prazo. As organizações devem procurar desenvolver relações mais sustentáveis com os seus clientes estratégicos, baseadas em confiança, transparência, cooperação e criação conjunta de valor.

Por fim, num contexto caracterizado por forte concentração de clientes e assimetrias de poder, torna-se particularmente relevante que as empresas desenvolvam estratégias que reduzam níveis excessivos de dependência comercial e promovam relações mais equilibradas e sustentáveis no longo prazo.

O presente capítulo apresenta as principais conclusões da investigação, com base nos resultados obtidos e na sua interpretação à luz da literatura revista. Numa primeira fase, procura-se responder à questão de investigação e sintetizar os principais achados do estudo. Seguidamente, são identificados os contributos teóricos e práticos da investigação, bem como as suas limitações e possíveis pistas para investigação futura.

5.1. Principais conclusões do estudo

A presente investigação teve como objetivo compreender de que forma o Key Account Management contribui para a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal, a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers. Respondendo diretamente à questão de investigação, conclui-se que o Key Account Management contribui para a criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal ao promover relações mais próximas, adaptadas, cooperativas e sustentadas pela confiança entre fornecedores e clientes estratégicos. Neste contexto, o KAM assume uma natureza claramente estratégica e relacional, ultrapassando uma lógica estritamente transacional centrada na venda.

Os resultados mostram que o gestor comercial/Key Account Manager desempenha um papel central na construção e manutenção de relações duradouras com clientes estratégicos. A sua atuação não se limita à negociação comercial, envolvendo também o acompanhamento contínuo da relação, a mediação entre a empresa e o cliente, a adaptação da proposta de valor e a coordenação de esforços internos. Neste sentido, o estudo confirma que o valor relacional depende fortemente da qualidade da atuação destes profissionais e da forma como articulam objetivos comerciais com as necessidades específicas dos clientes.

Outra conclusão relevante prende-se com a importância do conhecimento aprofundado do cliente e da gestão diferenciada das contas estratégicas. Os entrevistados evidenciaram que a eficácia da atuação comercial depende da capacidade de compreender a realidade concreta de cada cliente, ajustar a abordagem às suas necessidades e gerir as contas de forma seletiva e contextualizada. Assim, a criação de valor relacional exige personalização, leitura contextual e capacidade de adaptação contínua.

No que respeita ao valor relacional, conclui-se que este assenta sobretudo em fatores como a confiança, a transparência, a empatia, a proximidade e a orientação para o cliente. A confiança revelou-se uma dimensão particularmente central, sendo construída através da consistência da atuação, da honestidade na comunicação, da partilha de informação e da capacidade de resposta ao longo do tempo. Os resultados mostram, por isso, que o valor relacional não decorre apenas de condições comerciais favoráveis, mas também da forma como a relação é construída e mantida entre as partes.

O estudo permitiu ainda concluir que a cooperação, a cocriação e o uso de dados constituem mecanismos relevantes na produção de valor nas relações com clientes estratégicos. A resolução conjunta de problemas, a flexibilidade na negociação e a utilização de informação de mercado como suporte à decisão reforçam a utilidade e a credibilidade da atuação do gestor comercial/Key Account Manager. Paralelamente, os resultados mostram que a eficácia desta função depende também da articulação interna da organização, sendo frequentes as situações em que o gestor comercial/Key Account Manager assume um papel de mediação entre diferentes áreas funcionais.

Por fim, conclui-se que a criação de valor relacional contribui diretamente para a fidelização, a continuidade e a estabilidade das relações com clientes estratégicos. A manutenção de parcerias duradouras depende não apenas da confiança e da proximidade, mas também da capacidade de continuar a entregar valor ao longo do tempo, através de inovação, adaptação e relevância comercial. Deste modo, o estudo confirma que o Key Account Management desempenha um papel determinante na construção de relações B2B sustentáveis no setor FMCG em Portugal.

5.2. Contributos da investigação

A presente investigação contribui para a literatura sobre Key Account Management e criação de valor relacional em contexto B2B, ao analisar este fenómeno no setor FMCG em Portugal a partir da perspetiva dos gestores comerciais/Key Account Managers. O estudo acrescenta evidência empírica sobre a forma como as práticas de gestão de clientes estratégicos se materializam no quotidiano das relações comerciais e como contribuem para a criação de valor relacional em contextos marcados por pressão comercial, margens reduzidas e forte poder negocial dos clientes.

Do ponto de vista teórico, a investigação reforça a compreensão do KAM como uma prática estratégica e relacional, assente na proximidade ao cliente, na adaptação da atuação comercial, na cooperação, na confiança e na articulação organizacional. Ao evidenciar que o valor relacional não resulta apenas de condições económicas ou transacionais, mas também da qualidade da interação entre fornecedor e cliente, o estudo contribui para uma leitura mais contextualizada das relações B2B no setor FMCG.

Do ponto de vista prático, os resultados reforçam a importância de reconhecer o gestor comercial/Key Account Manager como um agente estratégico na gestão de clientes-chave. A investigação evidencia ainda a necessidade de desenvolver competências relacionais, analíticas e de coordenação interna, de forma a apoiar relações comerciais mais consistentes, sustentáveis e orientadas para a criação contínua de valor.

Em termos globais, o estudo contribui para demonstrar que, no setor FMCG, a eficácia do Key Account Management depende da capacidade de articular objetivos comerciais, conhecimento do cliente, suporte organizacional e construção de relações de confiança.

5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Apesar dos contributos identificados, importa reconhecer algumas limitações da presente investigação, inerentes à sua natureza qualitativa, ao contexto empírico selecionado e às opções metodológicas adotadas. Estas limitações não diminuem a relevância dos resultados obtidos, mas ajudam a enquadrar o seu alcance e a identificar possibilidades de aprofundamento em investigações futuras.

Uma primeira limitação prende-se com a dimensão da amostra. O estudo baseou-se em cinco entrevistas realizadas a profissionais com experiência direta na gestão de clientes estratégicos no setor FMCG em Portugal. Embora esta opção seja coerente com a natureza qualitativa da investigação e tenha permitido recolher informação rica e contextualizada, não se pretende que os resultados obtidos sejam generalizados estatisticamente ao conjunto das empresas ou dos profissionais do setor.

Uma segunda limitação relaciona-se com a perspetiva adotada. A investigação incidiu exclusivamente sobre a visão dos gestores comerciais/Key Account Managers, não integrando a perspetiva dos clientes estratégicos nem a de outros intervenientes organizacionais relevantes, como responsáveis de marketing, logística, customer service

ou direção comercial. Ainda assim, esta opção revelou-se adequada aos objetivos do estudo, uma vez que estes profissionais assumem um papel central na gestão das relações com clientes-chave.

Outra limitação resulta do foco setorial e contextual da investigação. O estudo foi desenvolvido no setor FMCG em Portugal, um contexto marcado por forte concorrência, pressão comercial, margens reduzidas e interdependência relacional. Estas especificidades reforçam a pertinência da investigação, mas devem ser consideradas na leitura dos resultados, sobretudo quando se pretende transferir as conclusões para outros setores de atividade ou contextos empresariais com dinâmicas distintas.

Importa ainda referir que os dados recolhidos se baseiam em narrativas e perceções dos entrevistados, refletindo a natureza interpretativa própria da investigação qualitativa. Por fim, o estudo analisou as práticas de Key Account Management e a criação de valor relacional num determinado momento temporal, não permitindo observar de forma longitudinal a evolução das relações com clientes estratégicos.

Tendo em conta estas limitações, futuras investigações poderão alargar a análise à perspetiva dos clientes estratégicos, permitindo comparar a visão dos gestores comerciais/Key Account Managers com a dos compradores ou outros interlocutores do lado do cliente. Poderá também ser relevante incluir outros intervenientes organizacionais, de forma a aprofundar a compreensão do papel da articulação interna na eficácia do Key Account Management.

Seria igualmente pertinente desenvolver estudos comparativos entre setores de atividade distintos, de forma a analisar em que medida os resultados obtidos no setor FMCG se confirmam, ou não, noutros contextos B2B. Da mesma forma, estudos de natureza longitudinal poderiam contribuir para compreender como evoluem, ao longo do tempo, a confiança, a cooperação, a fidelização e a criação de valor relacional nas relações entre fornecedores e clientes estratégicos.

Por fim, poderá ser relevante aprofundar o papel da informação, da tecnologia e das capacidades analíticas no contexto do Key Account Management, nomeadamente no que respeita à utilização de dados, insights de mercado e sistemas de apoio à decisão. Esta linha de investigação poderá contribuir para compreender de que forma os gestores comerciais/Key Account Managers combinam competências relacionais e analíticas na gestão de clientes estratégicos.

Em síntese, a presente investigação permite concluir que o Key Account Management desempenha um papel determinante na criação de valor relacional nas relações B2B no setor FMCG em Portugal. Num contexto marcado por forte pressão comercial, margens reduzidas, concentração de clientes e assimetrias de poder negocial, o valor não se constrói apenas através do preço, das condições comerciais ou do volume de negócio, mas sobretudo através da confiança, da cooperação, da adaptação ao cliente e da capacidade de articulação organizacional. Assim, mais do que gerir clientes de elevada relevância, o Key Account Management afirma-se, neste contexto, como uma prática estratégica capaz de transformar relações comerciais exigentes em parcerias duradouras assentes na criação contínua de valor relacional.

REFERÊNCIAS

- APED. (n.d.). *Quem somos*. APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. <https://aped.pt/aped/>
- Banco de Portugal. (2025). *Boletim Económico n.º 2/2025*. Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-no-22025>
- Berenguer-Contrí, G., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.-E., Gil, R., & Juma-Michilena, I. (2024). How to generate economic satisfaction in B2B contexts? The role of value co-creation and relationship quality. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51, 189–209. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00287-9>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Cortez, R., Clarke, A., & Freytag, P. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.070>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
- Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2014). The effectiveness of key account management practices. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1182–1194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.007>
- Fakhreddin, F., Foroudi, P., & Kooli, K. (2025). The influence of key account management on competitive advantage and firm performance: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 124, 266–286. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.002>
- Fazli-Salehi, R., Torres, I. M., & Zúñiga, M. Á. (2021). A sales approach to key account management (KAM): Toward a unified view of KAM deployment and operationalization. *Services Marketing Quarterly*, 42(3–4), 234–252. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1976553>
- Feste, J., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2022). Key account management formalization and effectiveness: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 107, 450–465. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.006>
- Flick, U. (2018). *The SAGE handbook of qualitative data collection*. SAGE.
- Gansser, O. A., Boßow-Thies, S., & Krol, B. (2021). Creating trust and commitment in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 97, 274–285. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.005>
- Georges, L., & Eggert, A. (2003). Key account managers' role within the value creation process of collaborative relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4), 1–22. https://doi.org/10.1300/J033v10n04_01

- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies* (5th ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108762427>
- Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2014). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1110–1123. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.001>
- Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L., & Marcos Cuevas, J. (2018). Which resources and capabilities underpin strategic key account management? *Industrial Marketing Management*, 75, 160–172. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.05.006>
- Herhausen, D., Ivens, B., Spencer, R., & Weibel, M. (2022). Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. *Industrial Marketing Management*, 101, 98–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.002>
- Hurina, O., Karpenko, V., Vdovichenko, O., Lipych, L., & Herylo, V. (2023). B2B marketing strategies: Value creation, key customer acquisition and preservation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(52), 543–561. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159>
- Kumar, B., & Sharma, A. (2022). Examining the research on social media in business-to-business marketing with a focus on sales and the selling process. *Industrial Marketing Management*, 102, 122–140. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.008>
- Labajo, V., Fabra, M. E., & Rubio, P. (2025). Navigating key account management: Risks and strategic imperatives in highly concentrated markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2025.2539808>
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Ryals, L. J. (2014). Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1216–1224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.009>
- McGowan, P., Simms, C., Pickernell, D., & Zisakis, K. (2021). The dark side of effectuation in a key account management relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(7), 1147–1162. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2020-0215>
- Ncube, B., Ndlovu, M. J., Paulos, L., & Ronney, T. (2025). The impact of key account management practices on customer purchase intentions amongst food catering enterprises in Bulawayo, Zimbabwe. *Indiana Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(2), 57–73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15367595>
- Olabode, O. E., Nalmpanti, A. D., Essuman, D., Leonidou, C. N., Hultman, M., & Boso, N. (2025). How and when bridging and buffering strategies drive financial

- performance: Evidence from companies using key account management. *Industrial Marketing Management*, 131, 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.10.008>
- Pathak, B., Ashok, M., & Tan, Y. L. (2021). Value co-creation in the B2B context: A conceptual framework and its implications. *The Service Industries Journal*, 42(3–4), 178–205. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1989414>
- PORDATA. (n.d.). *Dados estatísticos de comércio internacional em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Recuperado em 9 de maio de 2026, de <https://www.pordata.pt/subtema/portugal/comercio%2Binternacional-253>
- Ranjan, K. R., Friend, S. B., & Malshe, A. (2025). Multilevel value co-creation within key accounts. *Journal of Service Research*, 28(2), 296–317. <https://doi.org/10.1177/10946705241235948>
- Rateb, M. Z., Keating, B. W., & Wang, S. (2025). Micro-level tactics salespeople use to pursue large B2B deals: A semi-systematic review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 131, 17–30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.09.001>
- Rineggo, A., Hussein, A. S., Sudiro, A., & Sunaryo. (2023). The effect of trust in suppliers on loyalty is influenced by perceived value in the business-to-business (B2B) healthcare industry. In *Proceedings of the 1st Brawijaya International Conference on Business and Law [BICoBL 2022]* (pp. 72–80). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-214-9_8
- Rustholkkarhu, S., Hautamäki, P., & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Value (co-)creation in B2B sales ecosystems. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 590–598. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0130>
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, Article 113541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541>
- Scandellius, C., & Cohen, G. (2016). Sustainability program brands: Platforms for collaboration and co-creation. *Industrial Marketing Management*, 57, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.001>
- Schmitt, L., Klein, M., & Lussier, B. (2025). Key account managers and customer experience: A service ecosystem approach. *Industrial Marketing Management*, 126, 118–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.02.008>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2022). *Business research methods* (7th ed.). Oxford University Press.
- Silva, P. M. (2025). Challenges of the digital landscape: The influence of technology and information systems on financial performance of B2B key account managers. *Industrial Marketing Management*, 129, 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.07.008>

- Sinha, P., Shastri, A., Lorimer, S., & Mantrala, M. (2026). Drivers of B2B sales force decline and growth. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 46(1), 78–83. <https://doi.org/10.1080/08853134.2025.2566037>
- Somekh, B., & Lewin, C. (Eds.). (2011). *Theory and methods in social research* (2nd ed.). SAGE.
- Sun, L., Marcos, J., & Prior, D. (2022). The capabilities for implementing key account management: A systematic review. In *Proceedings of the 15th Annual Conference of the Global Sales Science Institute [GSSI 2022]* (pp. 12–20). American Marketing Association. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/18287>
- Tedja, B., Musadieq, M. A., Yulianto, E., & Kusumawati, A. (2024). Sustaining success in B2B partnerships: Exploring intention to continue the relationship. *Sustainability*, 16(10), Article 4211. <https://doi.org/10.3390/su16104211>
- Veasey, C., & Lawson, A. (2020). From KAM to KARMA: The evolution of key account management for co-creation of value. In *Proceedings of the 34th Annual British Academy of Management Conference*. British Academy of Management. University of Derby Repository. <https://repository.derby.ac.uk/item/947yx/from-kam-to-karma-the-evolution-of-key-account-management-for-co-creation-of-value>
- Yaghtin, S., & Gummerus, J. (2026). Value-based KAM: Co-developing impactful value propositions within key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 41(4), 437–452. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2025-0044>
- Zietsman, M. L., Mostert, P., & Svensson, G. (2023). Precursors and outcomes of perceived value in B2B banking services: A nomological framework. *Journal of Relationship Marketing*, 22(4), 330–353. <https://doi.org/10.1080/15332667.2023.2234812>

Apêndice I – Guião da Entrevista

Gestores Comerciais (Key Account Managers)

Bloco 1 – Enquadramento do entrevistado

Antes de entrarmos nos temas da entrevista, só para enquadrar: pode dizer-me a sua idade, formação académica, há quanto tempo trabalha na área comercial e falar-me um pouco da sua função atual, quais as principais responsabilidades no dia a dia e o seu envolvimento na gestão de clientes estratégicos?

Bloco 2 – Papel do Key Account Manager

1. Quando pensa nos clientes estratégicos com quem trabalha, como descreveria o seu papel enquanto gestor comercial/Key Account Manager na relação com esses clientes?
2. O que é que, para si, distingue um cliente estratégico de um cliente mais transacional?
3. Ao longo do ano, que práticas utiliza no acompanhamento dos seus clientes estratégicos?
(visitas, contactos, apoio, presença quando há problemas)
4. Como é feita a articulação interna na sua empresa (com marketing, logística, finanças) na gestão dessas contas?
5. Até que ponto considera importante conhecer profundamente o negócio do cliente, os seus desafios e o seu modelo de funcionamento?
Que tipo de decisões procura desenvolver em conjunto com o cliente?

Bloco 3 – Valor relacional

6. Na sua opinião, o que cria mais valor numa relação bem-sucedida com um cliente estratégico?
7. Como se constrói e mantém a confiança numa relação B2B deste tipo?

8. Quando surgem problemas ou desafios, como costuma ser a cooperação com os clientes para os resolver?
9. Que importância têm, para si, os dados, insights de mercado ou recomendações estratégicas na gestão da relação com os clientes?
10. Como avalia o equilíbrio de poder nestas relações? Sente que é equilibrado ou tende a ser assimétrico?

Bloco 4 – Resultados da relação

11. De que forma a qualidade da relação influencia a continuidade da parceria com o cliente?
12. Na sua experiência, o que contribui mais para a fidelização de um cliente estratégico?

Bloco 5 – Contexto do setor FMCG

13. O setor FMCG é muito exigente. De que forma a pressão sobre preços, margens e volumes influencia a relação com os clientes?

Bloco 6 – Barreiras e boas práticas

14. Com base na sua experiência, quais são as principais dificuldades na construção de relações de longo prazo com os clientes estratégicos?
15. Que práticas considera mais eficazes para fortalecer estas relações no futuro?

Encerramento

16. Para terminar, há mais algum aspeto importante sobre a gestão da relação com os clientes estratégicos que considere relevante e que não tenhamos falado?