

ACCOUNT-BASED MARKETING: UMA POSSÍVEL SOLUÇÃO PARA DILEMAS DO MARKETING B2B

Lucas Emanuel Muniz dos Santos e Profa. Ms. Raquel Duarte Hadler

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO

Este artigo discute se a metodologia *Account-Based Marketing*, também conhecido como *ABM*, poderia ser uma possível solução para as empresas atuantes no segmento *Business-to-Business (B2B)* que buscam fidelizar seus clientes em um mundo altamente globalizado. Salienta-se que *B2B* é o termo referente as negociações e relações travadas entre empresas. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica que abordou temas referentes a origem e conceitos em que o *ABM* é envolto. Temas referentes ao universo do *marketing B2B* e o comportamento do comprador organizacional também foram considerados. O levantamento bibliográfico possibilitou uma compreensão holística do *ABM*, assim como permitiu adentrar as circunstâncias problemáticas e cenários que a respectiva metodologia busca solucionar. Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo de cunho qualitativo exploratório, que culminou na condução de entrevistas focalizadas individuais. O grupo de entrevistados foi composto por cinco profissionais atuantes em multinacionais do segmento *B2B*. Ao todo, colaboradores de três multinacionais diferentes foram entrevistados. A coleta de dados nas entrevistas foi feita por meio de um roteiro com perguntas abertas, as quais serviram não apenas como direcionamento para a condução das entrevistas, mas auxiliaram na coleta de informações necessárias para encontrar a resposta do problema de pesquisa.

Palavras-chave: Account-Based Marketing. Fidelidade do Cliente. Business-To-Business.

ABSTRACT

This article discusses whether the Account-Based Marketing methodology, also known as ABM, could be a possible solution for companies operating in the Business-to-Business (B2B) segment that seek to retain its customers in a highly globalized world. It should be noted that B2B is the term referring to negotiations and relations between companies. For that, a bibliographic research that approached themes referring to origin and concepts in which ABM is based on, was conducted. Themes related to the B2B marketing universe and organizational buyer behavior were also considered. The bibliographic research enabled a holistic understanding of ABM, as well as allowed to enter the problematic circumstances and scenarios that the respective methodology seeks to solve. In addition to the bibliographic

research, an exploratory qualitative field research was carried out, which culminated in the conduction of individual focused interviews. The group of interviewees was composed by five professionals that work for multinationals of the B2B segment. In all, employees from three different multinationals were interviewed. The collection of data from the interviews was done through a script with open questions, which served not only as a guide for conducting the interviews, but also helped to collect the necessary information to find the answer to the research problem.

Keywords: Account-Based Marketing. Customer Loyalty. Business-To-Business.

1. INTRODUÇÃO

Desde sua origem, a humanidade tem passado por mudanças e inovações constantes, sendo que algumas trouxeram consequências sem precedentes, como a globalização. A globalização impulsionou a quebra de barreiras no processo de comercialização, aspecto que afeta empresas de todos os setores, as quais não mais concorrem apenas com competidores regionais, estaduais ou nacionais, mas com o mundo todo (KOTLER; KELLER, 2013). Dentre os segmentos mais afetados, está o *B2B*, abreviação do termo business-to-business, que se refere às relações comerciais que são travadas entre empresas (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). A globalização pode causar diversas consequências. A comoditização pode ser uma delas, e tem se mostrado como um grande desafio para as empresas *B2B*. Logo, Kotler e Keller (2013, p. 198) salientam:

Dada a natureza altamente competitiva dos mercados *B2B*, o maior inimigo das empresas que atuam nesse setor é a comoditização. Ela corrói as margens e compromete a fidelidade do cliente. A comoditização só pode ser superada se o público-alvo se convencer de que existem diferenças significativas no mercado e que os benefícios exclusivos das ofertas de uma empresa valem a despesa adicional. Desse modo, um passo crucial no *marketing B2B* é criar e comunicar uma diferenciação relevante em relação aos concorrentes.

Por conta desse contexto, as empresas buscam superar e se diferenciar de seus concorrentes, mostrando que existem outros benefícios que o cliente ganha ao comprar da empresa (CHURCHILL JR.; PETER, 2014; PINHEIRO; GULLO, 2011). Os clientes estão cada vez mais exigentes. Não estão mais buscando apenas o que precisam, mas esperam que a empresa vá além. Atualmente os clientes querem ser encantados, esperam que as empresas os ouçam e os atendam. Quando as empresas de fato conseguem fazer isso, é gerado um alto nível de satisfação por parte dos clientes. Alta satisfação resulta no encantamento e na criação de um vínculo emocional entre o cliente e a empresa, que é o que os profissionais de *marketing* buscam, quando fidelização é o tópico. (KOTLER; KELLER, 2013).

Outro aspecto a ser considerado no *marketing B2B*, é em relação ao número de pessoas envolvidas no processo de compras, desde decisores até tomadores de decisão. Vajre (2016) cita uma pesquisa realizada pela IDC (International Data Corporation), em que foi constatado que, em uma grande compra de tecnologia, o número de indivíduos envolvidos aumentou de cinco para sete pessoas, em média. Diversas pessoas influenciam o processo de tomada de decisão nas compras organizacionais. Para a compra de bens muito importantes, é comum que sejam designados comitês de compra, formados por técnicos e até pela alta gerência. As empresas que atuam nos mercados organizacionais têm de enviar vendedores ou mesmo equipes de vendas preparadas para lidar com compradores bem treinados (KOTLER; KELLER, 2013).

Sendo assim, líderes de vendas e *marketing* têm determinado que o próximo passo para o relacionamento com os clientes requer foco na conta, devido aos compradores *B2B* almejarem experiências de compra mais personalizadas, e por diversos indivíduos, com necessidades organizacionais particulares, estarem presentes no processo de compra. No contexto da percepção de tais necessidades, o *Account-Based Marketing*, também conhecido pela sigla *ABM*, assumiu a linha de frente das estratégias de *marketing*. Existem diversos conceitos que embasam a metodologia do *ABM*. Concisamente consiste em uma maneira de aprimorar a compreensão do cliente, consequentemente a relevância das mensagens de vendas e *marketing*, e dessa forma entregar valor superior ao cliente proporcionando a este o que de fato necessita (VAJRE, 2016).

Com tal metodologia, empresas *B2B* tem conseguido combater as dificuldades e desafios do mundo *B2B* globalizado, como diversos *stakeholders* envolvidos em um mesmo processo de compra, comoditização, diferenciação da marca, compreender, atender, encantar e reter o cliente. Sendo assim, em virtude do cenário apresentado e do que a respectiva estratégia tem entregue as empresas que o adotam, surge o instigante problema de pesquisa: o *ABM* seria a resposta mais eficaz para as empresas *B2B* que buscam fidelizar seus clientes num mundo globalizado?

Dessa forma, essa pesquisa teve como objetivo geral descobrir se o *ABM* seria a resposta mais eficaz para as empresas *B2B* que buscam fidelizar seus clientes num mundo globalizado. A partir do objetivo geral foram delineados três objetivos específicos, como levantar as principais formas de fidelização de clientes que empresas *B2B* utilizam a partir de levantamento bibliográfico, entender os pontos positivos e negativos que o *ABM* tem oferecido às empresas, e realizar uma análise da eficácia do *ABM* frente a outras alternativas de fidelização.

Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica que abordou temas referentes a origem e conceitos em que o *ABM* é envolto. Temas referentes ao universo do *marketing B2B* e o comportamento do comprador organizacional também foram considerados. O levantamento bibliográfico possibilitou uma compreensão holística do *ABM*, assim como permitiu adentrar as circunstâncias problemáticas e cenários que a respectiva metodologia busca solucionar. Também foi realizada uma pesquisa de campo de cunho qualitativo exploratório, que culminou na condução de entrevistas focalizadas individuais com cinco profissionais atuantes em multinacionais do segmento *B2B*. Ao todo, colaboradores de três multinacionais diferentes foram entrevistados. A coleta de dados nas entrevistas foi feita por meio de um roteiro com perguntas abertas, cujas respostas foram analisadas com o intuito de responder ao problema de pesquisa, o que é discutido nas considerações finais do presente trabalho

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITO DO ABM

De acordo com o ITSMA (Information Technology Services Marketing Association), empresa referência em *ABM* e responsável pelo termo, o conceito do *ABM* está diretamente relacionado ao “tratar contas individuais como mercados próprios”, sendo que contas seria proporcional aos clientes. O *ABM* é um processo estruturado para desenvolver e implementar programas de *marketing* altamente personalizados em contas estratégicas e potenciais clientes. Essa metodologia se dá por um programa de longo prazo que demanda o comprometimento de recursos, pois pode levar até um ano para que o mesmo entregue retorno substancial. O *ABM* é sustentado por uma análise profunda dos principais problemas que os clientes enfrentam. Também encoraja pessoas de diferentes departamentos de uma organização a trabalharem juntas mirando em um alvo comum, assim construindo times multifuncionais colaborativos. Tais times visam alcançar a eficiência, sobre tudo serem uma fonte de inovação e agilidade. Quanto a eficiência, o *ABM* busca proporcionar aos times multifuncionais foco naquilo que traz receitas, ou seja, clientes. Dessa forma, essa estratégia busca não apenas compreender e atender o cliente no mais elevado nível, mas também otimizar os recursos destinados a captação de leads, mirando apenas nos de perfil adequado. Com base nas características que a respectiva empresa definiu como serem ideais, em relação a quem a mesma gostaria que se tornasse seu cliente (BURGESS; MUNN, 2017).

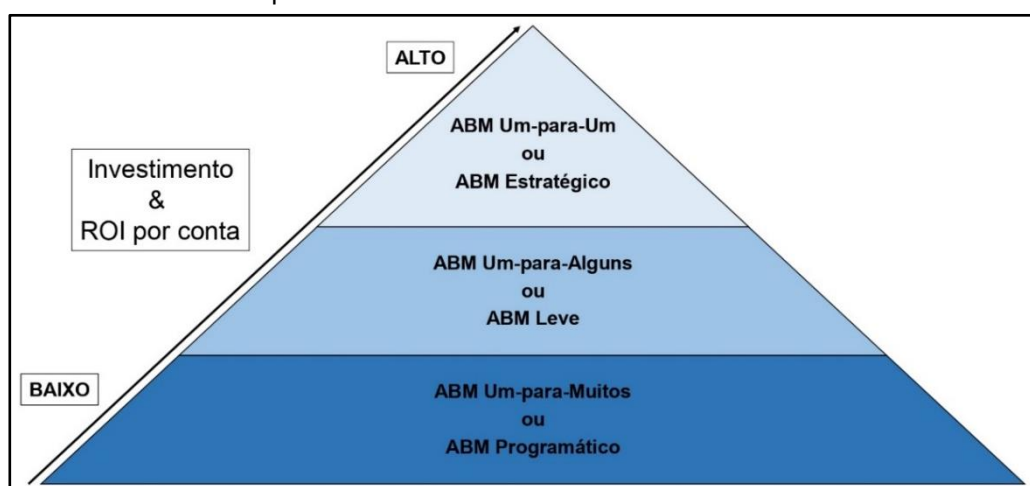
O *ABM* não é simplesmente sobre fazer *marketing*, mas é uma iniciativa de mudança organizacional com o intuito de alcançar crescimento. O *ABM* foca na conta e seus problemas, e então analisa o que a empresa pode fazer para auxiliar na resolução dos mesmos. O *ABM* deveria ser alinhado de maneira próxima com gerenciamento de contas que são chave/estratégicas (BURGESS; MUNN, 2017, p. 6). Os mesmos autores, Burgess e Munn (2017), complementam que, o *ABM* consiste em uma metodologia orientada para o cliente, que usa toda e qualquer tática de *marketing* e vendas para dar aos clientes o que querem e precisam. De acordo com Golec, Isaacson e Fewless (2019), o *ABM* pode ter um papel principal em manter clientes felizes no longo prazo, resultando na redução de *churn*, diminuição das despesas contínuas, e prolongamento das propostas de valor vitalícias. Kotler e Keller (2013) relacionam o termo “*churn*” com deserção de clientes.

O *ABM* não é um aplicativo ou serviço igual a ferramentas de CRM. Sendo que, a sigla CRM (Customer Relationship Management) designa a gestão de relacionamento com os clientes (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). O *ABM* usa da tecnologia, mas é uma estratégia em sua essência. Esse é o motivo pelo qual não é possível comprar “um *ABM*” e

simplesmente o ligar em uma empresa. É necessário construir uma estratégia, alinhar grupos internos da empresa, estabelecer certos tipos de comunicação e sistemas de reportagem, e então integrar com tecnologia. O *ABM* é uma estratégia que usa tecnologia, alinhamento de objetivos e compensação, e um alto nível de comunicação, dentre outras práticas, visando trabalhar em máxima eficiência (GOLEC; ISAACSON; FEWLESS, 2019).

Existem três níveis diferentes de intensidade para se fazer *ABM*, sendo estes conhecidos como “*Strategic ABM*”, “*ABM Lite*”, e, “*Programmatic ABM*” (BURGESS; MUNN, 2017). Tais termos também podem ser reconhecidos respectivamente como “*One-to-One ABM*”, “*One-to-Few ABM*”, e, “*One-to-Many ABM*”. Esses níveis se apresentam de maneira relacionada ao nível de importância de cada conta para empresa, em ordem decrescente de importância e personalização para os mesmos. O primeiro nível seria extremamente personalizado e não escalável, enquanto o último seria menos personalizado em relação ao primeiro, entretanto mais escalável. Tais níveis são opções pelas quais empresas podem escolher trabalhar seu *ABM*, ou seja, são opções pelas quais as empresas podem atuar e classificar sua atuação referente a importância de cada um de seus clientes. Portanto, é possível uma mesma empresa atuar em uma, ou, nas três frentes de *ABM* simultaneamente (GOLEC; ISAACSON; FEWLESS, 2019). Cada aproximação de *ABM* investe na personalização das contas, proporcionalmente aos respectivos *ROI* (Return Of Investment) de cada um, ou seja, retorno financeiro em relação ao capital investido (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001), podem ser contempladas na figura 1.

Figura 1 – Os diferentes tipos de *ABM*



Fonte: Compilação do autor¹

2.2. ORIGENS DO *ABM*

¹ Adaptação realizada a partir de ilustrações coletadas nos livros “Practitioner’s Guide to Account-Based Marketing” (BURGESS; MUNN, 2017, p.16) *apud* “Account-Based Marketing: How to Engage the Companies That Will Grow Your Revenue” (GOLEC; ISAACSON, FEWLESS, 2019, p. 17).

A percepção da necessidade por uma metodologia com os atributos e benefícios proporcionados pelo *ABM*, começou por volta dos anos 90, com empresas *B2B* se dando conta da necessidade de possuir *marketing* personalizado, por conta de cada cliente apresentar um diferente tipo de perfil, demanda e necessidade. Em 2002, as empresas Accenture e Unisys foram pioneiras ao implementar uma aproximação de *marketing* centrada no cliente. Sendo assim, tal aproximação, principalmente a realizada pela Accenture, no momento recebendo os direcionamentos de *marketing* do Dr. Charles Doyle, desenvolveu uma aproximação de *marketing* determinante para que o *ABM* ganhasse estrutura.

Ainda em 2002, o ITSMA conduziu a primeira pesquisa em gestão de contas e o papel do *marketing* (BURGESS; MUNN, 2017). No ano seguinte, em 2003, o ITSMA apresentou o termo e conceito do *Account-Based Marketing* (VAJRE, 2015a). Desde suas origens, o *ABM* tem sido desenvolvido e refinado, alcançando resultados positivos que encorajaram empresas relevantes a o considerarem e implementarem (BURGESS; MUNN, 2017). A trajetória de desenvolvimento e refinamento do *ABM*, pode ser contemplada a seguir na figura 2.

Figura 2 – Linha do tempo do *ABM*

ANO	ACONTECIMENTOS RELEVANTES
1993	Don Peppers & Martha Rogers publicam seu livro seminal "The One to One Future".
2002	Accenture e Unisys são pioneiros em sua aproximação de <i>marketing</i> centrada no cliente.
2003	ITSMA introduz o conceito de <i>Account-Based Marketing</i> (ABM).
2004	ITSMA publica o documento "Account-Based Marketing: A Nova Fronteira". Charles Doyle da Accenture apresenta os três objetivos da aproximação de <i>marketing</i> centrado no cliente, na conferência anual da ITSMA: gerenciar percepção, criar um posicionamento diferenciado, gerar demanda.
2006	É lançado o ITSMA ABM Council com os membros fundadores Avaya, BearingPoint, EDS, FirstData, Hewlett-Packard, IBM, Lucent, Unisys, e, Xerox.
2007	ITSMA introduz o modelo de três fases de desenvolvimento de ABM.
2008	BEA, Capgemini, Cisco, Deloitte, e Oracle juntam-se ao ITSMA ABM Council.
2010	BT e Microsoft juntam-se ao ITSMA ABM Council.
2011	Automatizam a primeira coleta de percepções da conta em ABM. Cognizant e KPMG juntam-se ao ITSMA ABM Council.
2012	ITSMA identifica e divulga os quatro passos para adotar o ABM de maneira bem-sucedida. ITSMA introduz o primeiro programa certificado de ABM na América do Norte.
2013	ITSMA introduz o primeiro programa certificado de ABM na Europa.
2015	ITSMA inaugura o modelo de avaliação de competências e habilidades em ABM. Avanade, Dell, Juniper, e, SAP juntam-se ao ITSMA ABM Council.
2016	ITSMA documenta os três distintos tipos de ABM: One-to-One, One-to-Few, e o One-to-Many. Estudo confirma que 84% dos profissionais de <i>marketing</i> encontram que o ABM entrega ROI superior a qualquer outra iniciativa de <i>marketing</i> .
2017	ITSMA publica o guia definitivo para desenvolver a estratégia ABM.
2018	ITSMA expande seu programa público de treinamento e certificação de ABM em três continentes (América do Norte, EMEA e Ásia-Pacífico). ITSMA publica o "ABM is not M2A (Marketing to Accounts)". ABM é ranqueado como uma das três prioridades para 2018 dos profissionais de <i>marketing</i> B2B.
2019	O livro "A Practitioner's Guide to ABM" é traduzido para a língua portuguesa. ITSMA e o Agent3 estabelecem parceria para desenvolver um dashboard para mensuração de ABM.
2020	ITSMA expande virtualmente o seu programa de certificação e mentoria em <i>Account-Based Marketing</i> .

Fonte: Compilação do autor²

2.3. RELEVÂNCIA DO ABM

² Adaptação realizada a partir de ilustrações coletadas no livro "Practitioner's Guide to Account-Based Marketing" (BURGESS; MUNN, 2017, p.14 e 15) e no site < https://www.itsma.com/wp-content/uploads/2016/05/ITSMA_ABMTimeline_TheRiseofABM-1.png>. Acesso em: 16 set. 2020.

Em julho de 2018, a revista Forbes publicou um artigo sobre *ABM* escrito por Peter Isaacson, *CMO* da Demandbase. Sendo que *CMO* é a sigla para o termo em inglês *Chief Marketing Officer*, função correspondente ao de um diretor de *marketing* (ROCHA, 2017). Nesse artigo, Isaacson (2018) argumenta que devido à tecnologia disponível atualmente, gerenciar e escalar esforços de *ABM* tem se tornado mais fácil. As novas tecnologias facilitam desde a seleção de contas, até dados intencionais e percepções de vendas. Contudo, é válido ressaltar que, a partir da análise de obras dos autores Burgess e Munn (2017), e, Golec, Isaacson e Fewless (2019), entende-se que cada aproximação de *ABM* necessita de tecnologia em diferentes proporções e especificações. Golec, Isaacson e Fewless (2019) ressaltam que o *ABM* não é adequado para todas as empresas, assim como nem todas as soluções funcionam para todos. Os mesmos autores recomendam que as empresas interessadas em implementar o *ABM*, primeiramente implementem um pequeno programa-piloto, antes de comprar qualquer tecnologia, e assim seja comprovado, ou não, que o *ABM* funciona para a situação da empresa.

Dentre os principais motivos pelos quais uma empresa *B2B* deveria ao menos considerar implementar o *ABM*, está no fato de ser uma metodologia que, não desperdiça esforços em contas indisponíveis ou desqualificadas, possibilita saber imediatamente quando contas disponíveis e qualificadas estão de fato procurando por soluções no mercado, mede em que estágio da jornada de compra (“*buying journey*”) a conta-alvo está. Outra razão está relacionada ao *ABM* permitir enviar mensagens personalizadas para as contas-alvo antes mesmo delas preencherem formulários da empresa ou enviarem detalhes. Tal aspecto oferecido pelo *ABM* se mostra interessante por ser uma maneira de conhecer informações específicas sobre a conta, entretanto sem correr o risco de afastar a mesma com formulários maçantes, com qualquer outra ação julgada como desconfortável, ou simplesmente por utilizar a mensagem errada. Com o *ABM* é possível substituir o envio de mensagens de *marketing* generalizadas e pouco eficientes, por mensagens altamente personalizadas e precisas (GOLEC; ISAACSON; FEWLESS, 2019).

A metodologia do *ABM* também possibilita que os departamentos de *marketing* e vendas estejam em sincronia de tal forma que o departamento de *marketing* entrega os tipos de *leads* que o departamento de vendas almeja. Com esse benefício, o *ABM* evita desgastes entre os departamentos, enquanto maximiza a utilização de recursos. O *ABM* também possibilita que o orçamento de *marketing* seja calibrado de forma que quanto mais perto os *leads* ficam de se tornarem receita, mais é gasto com os mesmos. Portanto, os recursos são utilizados de maneira focal, cujo objetivo é gastar progressivamente com as contas-alvo que apresentaram real interesse em fechar negócio. Dessa forma, pode-se economizar recursos que seriam gastos com *marketing* generalista, em *leads* que não demonstram interesse, ou

perfil que justifique o investimento (GOLEC; ISAACSON; FEWLESS, 2019). Se mostra válido ressaltar que o conceito de *leads* consiste em alguém que demonstrou interesse ou perfil adequado para consumir determinado produto ou serviço (GABRIEL, 2018).

2.4. OBRAS ANALISADAS

Tendo em vista que o termo *ABM*, e seu conceito possuem origens no início da década de 2000, pode-se acreditar que esta é uma recente metodologia *B2B*. Entretanto, o *ABM* surgiu em meio a dificuldades e desafios não tão novos e já discutidos por alguns autores, como pode-se observar abaixo:

Atualmente, as empresas têm enfrentado uma concorrência jamais vista. Se forem capazes, porém, de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de *marketing*, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de *marketing* bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de *marketing* devem se conectar com os clientes – informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo. Empresas centradas nos clientes conseguem desenvolver relacionamentos, e não apenas produtos; são hábeis em engenharia de mercados, e não apenas em engenharia de produtos” (KOTLER; KELLER; 2013, p. 129).

Engel, Blackwell e Miniard (2000) abordam que:

Quando as marcas oferecem, essencialmente, as mesmas características e competem mais no preço, a categoria degenera para o status de produto commodity – nenhuma marca tem uma margem competitiva. Isto é demonstrado num estudo internacional pela BBDO, uma grande agência de publicidade, que mostrou que ‘cerca de dois terços dos consumidores no mundo inteiro acreditam que não existem diferenças relevantes ou discerníveis entre marcas rivais numa larga faixa de produtos’. O que isso significa é que a preferência de marca está caindo e o preço está tomando seu lugar como o fator principal de uma ampla faixa de decisões de compra (p. 15).

Tais exposições podem ser relacionadas ao *ABM* devido a essa metodologia facilitar que empresas *B2B* ofereçam diferenciação diante da concorrência e valor superior ao preço aos clientes. Hutt e Speh (2007) também apresentam estudos que demonstram a relevância de entender a necessidade e desejo dos clientes:

Para adicionar valor ao processo de desenvolvimento de novos produtos, a empresa (Johnson Controls, Inc.) investe também mais de US\$2 milhões por ano em pesquisa de mercado sobre necessidades e preferências dos compradores de automóveis – os clientes dos clientes (p.74).

A Johnson Controls, Inc. percebeu a importância em atender a necessidade de seus clientes, que nessa circunstância era facilitar com que seus fornecedores pudessem atender seus próprios clientes eficazmente. Isso trouxe resultados positivos para a Johnson Controls, Inc., de acordo com Hutt e Speh (2007, p. 74). Assim, pode-se concluir que o profissional de *marketing B2B* terá maior sucesso se colocar como foco, os objetivos e necessidades do

cliente. O *ABM* visa compreender o cliente em sua totalidade, e entregar o que o mesmo necessita.

Peppers e Rogers (1997, p.9) concordam e complementam os argumentos expostos por Hutt e Speh (2007), explicando que a competição pelo cliente individual e único, está mudando. O sucesso do concorrente tradicional se baseia em examinar uma amostra representativa de clientes potenciais para obter um quadro científico de suas necessidades e preferências. Peppers e Rogers (1997) explicam que o computador muda o caráter do modelo competitivo, suplantando-o com um modelo orientado para o cliente. Sendo que "orientado para o cliente" estaria relacionado a uma empresa orientada para a entrega de produtos e serviços altamente customizados e individualizados a cada um de seus clientes – sejam eles consumidores ou empresas – com base no feedback e na interação com esses clientes. Considerando as premissas do *ABM*, e sua importante relação com a tecnologia, é possível estabelecer um diálogo.

Churchill Jr. e Peter (2014) apresentam conceitos e definições que abrangem desde os conceitos mais básicos de *marketing*, até conceitos mais complexos. Em determinado trecho, os respectivos autores fazem a seguinte exposição:

A ideia de que os profissionais de *marketing* podem dar-se ao luxo de ver seus mercados em termos puramente locais está terrivelmente ultrapassada. Agora, porém, as organizações no mundo todo têm os conhecimentos e os meios financeiros para competir por compradores globais, numa concorrência formidável (Churchill Jr.; Peter, 2014, p. 57 e 58).

Tal exposição remete de maneira indireta, a necessidade de as empresas buscarem se diferenciar em um mundo altamente competitivo e globalizado. Os mesmos autores ainda complementam:

Vários usuários dentro de organizações muitas vezes têm necessidades e preferências diferentes. Por exemplo, compradores de sistemas de computadores em um departamento podem estar ansiosos pelos últimos avanços tecnológicos, enquanto compradores de outro departamento podem ter menos conhecimentos técnicos, desejando um sistema mais fácil de usar. Os membros de uma organização também podem diferir em sua importância para os profissionais de *marketing* (Churchill Jr.; Peter, 2014, p. 225).

O *ABM* considera a necessidade de compreender as diferentes necessidades e desejos dos clientes, e busca responder essa demanda. Portanto, foi possível estabelecer um diálogo com tais premissas da respectiva metodologia. Uma empresa que deseja transformar potenciais clientes em clientes, e também busca fidelizar seus clientes atuais, possui potencial para ser bem-sucedida com a utilização do *ABM* (VAJRE, 2016). Outros autores especialistas em *ABM* também foram analisados, sendo que dentre eles estão Burgess e Munn (2017). Vice-presidente sênior e líder global de *ABM* na ITSMA, Burgess traz em seu livro em conjunto com Munn (presidente e *CEO* na ITSMA) diversos casos de sucesso e depoimentos em que empresas de relevância global implementaram *ABM* e tiveram resultados significativamente

positivos. Devido a tais autores apresentarem os conceitos que a respectiva estratégia consiste, assim como a sua história, e experiências obtidas por empresas que a adotaram, a obra em questão influenciou consideravelmente a pesquisa. Golec, Isaacson e Fewless (2019) também apresentam o conceito do *ABM*, assim como relatos de empresas que tiveram contato com a metodologia. Portanto, estes autores auxiliaram similarmente no processo de compreensão das máximas envolvendo o *ABM*.

3. METODOLOGIA

A ciência se constitui seguindo métodos, apoiando-se em fundamentos epistemológicos e aplicando técnicas (SEVERINO, 2014). Dessa forma se mostra adequado adotar tais aspectos da ciência quando se deseja realizar uma pesquisa. Lakatos e Marconi (2016), definem que as pesquisas de campo se dividem entre três grandes grupos, sendo que dentre eles se encontra a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória tem como definição:

[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos (LAKATOS; MARCONI, 2016, p. 171).

Em virtude de o objetivo geral dessa pesquisa ter sido descobrir se o *ABM* seria a resposta mais eficaz para as empresas *B2B* que buscam fidelizar seus clientes num mundo globalizado, foi necessária uma investigação mais profunda sobre o *ABM* e demais conceitos correlatos. Isso requisitou um aumento da familiaridade do pesquisador com a temática desta pesquisa e a necessidade de realizar investigações mais profundas para clarificar conceitos. Deste modo, a realização de uma pesquisa de campo, de cunho exploratório mostrou-se adequado para que o objetivo proposto fosse alcançado. Lakatos e Marconi (2016) ainda completam sobre a pesquisa exploratória:

Obtêm-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre a propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado (LAKATOS; MARCONI, 2016, p. 171).

De acordo com Demo (2009), a metodologia qualitativa consiste em metodologias alternativas que buscam considerar aspectos que a metodologia dura descarta. Demo (2009) argumenta que a metodologia qualitativa possui como gesto, se interessar pelo lado subjetivo dos fenômenos, buscando depoimentos que se transformam em dados relevantes e formais para a pesquisa. Dessa forma assumiu-se que a pesquisa qualitativa “ quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário [...] ” (DEMO, 2009; p. 152). A metodologia qualitativa torna possível analisar as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva. Também busca compreender a totalidade dos fenômenos, algo

relevante para o desenvolvimento dessa pesquisa. Isto posto, é possível a compreensão do uso e função da metodologia em questão.

A pesquisa bibliográfica foi uma das técnicas qualitativas utilizadas nessa pesquisa. Esse método “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2016, p. 166). Antônio Severino complementa tal definição em seu livro:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2014, p. 112).

Quando realizando a pesquisa bibliográfica desta pesquisa, foram estudadas partes julgadas como relevantes pelo pesquisador, de três livros específicos sobre *ABM*, cujos autores são Vajre (2016), Burgess e Munn (2017), Golec, Isaacson e Fewless (2019). Os outros autores contemplados são Kotler e Keller (2013), Engel, Blackwell e Miniard (2000), Peppers e Rogers (1997), Hutt e Speh (2007), Churchill Jr. e Peter (2014). De acordo com Manzo (1971, apud LAKATOS; MARCONI, 2016, p.166), a bibliografia oferece meios para não somente resolver os problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente (LAKATOS; MARCONI, 2016). Portanto, a pesquisa bibliográfica auxiliou o desenvolvimento dessa pesquisa para se alcançar seu objetivo principal, descobrir a resposta de uma pergunta cuja resposta e situação ainda não foram cristalizadas.

Em conjunto com a pesquisa bibliográfica, a técnica da entrevista também foi utilizada para o desenvolvimento dessa pesquisa. Antonio Carlos Gil (1999) define entrevista como técnica cujo investigador formula perguntas ao investigado, com o objetivo de obter dados que interessam à investigação. Foram cinco entrevistados ao todo. Quatro desses entrevistados são profissionais de *marketing B2B* que atuam em empresas de relevância global. Dois desses quatro entrevistados são colaboradores de uma mesma empresa, atuante no segmento de softwares corporativos. Os outros dois entrevistados também são colaboradores da mesma empresa, sendo que essa participa do segmento de informática e tecnologia da informação. Também foi entrevistado um profissional cuja especialidade é a implementação de estratégias ágeis em empresas *B2B* de grande porte. A empresa que esse entrevistado é colaborador possui relevância internacional, e atua no segmento de soluções digitais.

Devido as circunstâncias referentes a pandemia do COVID-19, todas as entrevistas foram conduzidas de forma remota, por videoconferência. As entrevistas foram focalizadas individuais. Foi elaborado um com dezesseis perguntas abertas, as quais foram relacionadas

ao funcionamento do departamento de *marketing* e vendas das respectivas empresas em que os entrevistados são colaboradores. Também foram realizadas perguntas sobre a dinâmica da geração de *leads*, qualidade dos mesmos, e sobre o funcionamento do pós-venda nas empresas em que atuam. Perguntas específicas sobre o *ABM* também foram realizadas, inclusive o problema de pesquisa foi exposto a todos os entrevistados, que responderam a partir de suas experiências e percepções relacionadas ao *ABM*.

Todas as entrevistas foram gravadas, e transcritas, e posteriormente pelo pesquisador. A amostra para a realização destas entrevistas foi não probabilística de conveniência, ideal para pesquisas exploratórias e qualitativas. Este tipo de amostra consiste em uma probabilidade desconhecida de seleção das unidades amostrais e com base em sua conveniência, ou seja, seleção das empresas com base em intuição ou no conhecimento do pesquisador, levando em conta a disponibilidade e o acesso a elas (HAIR, et al, 2014). Como o intuito das entrevistas foi aprofundar o conhecimento sobre a experiência das empresas com o *ABM*, mostrou-se inviável a realização da amostragem de modo representativo. Os entrevistados foram escolhidos a partir da relevância das empresas em que atuavam, e as atividades que desempenhavam em seus respectivos cargos. A plataforma LinkedIn foi utilizada para escolher os entrevistados a partir de tais características. Um termo de consentimento e confidencialidade foi assinado pelo pesquisador, e fornecido a todos os entrevistados.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

De acordo com a metodologia, foram realizadas cinco entrevistas por meio das quais foi possível analisar como três multinacionais, que atuam no setor de Tecnologia da Informação, se relacionam com aspectos do *ABM*. A identidade das três empresas e dos respectivos funcionários estão sob sigilo devido ao termo de confidencialidade acordado entre as partes e estão designados neste trabalho por letras e números:

Dois dos entrevistados que atuam na mesma empresa, que será ficticiamente referida como “organização X”, serão chamados como “X1” e “X2”. O mesmo ocorre com outros dois entrevistados, também atuam em uma mesma empresa, a qual foi designada “organização Y”, e os respectivos colaboradores de “Y1” e “Y2”. A empresa de atuação do último entrevistado, será chamada de “organização Z”, e o entrevistado referido como “Z1”.

A organização X é uma multinacional participante no segmento de informática e tecnologia da informação. A organização Y atua no segmento de softwares corporativos, é também multinacional. As atividades profissionais de X1, Y1, Y2 e X2 são respectivamente, referentes a: *marketing* das unidades de serviços, *marketing* regional (América Latina),

engajamento do consumidor, campanhas digitais (América Latina) e desenho da jornada do cliente. A organização Z é multinacional do segmento de soluções digitais. A especialidade profissional de Z1 consiste em implementar estratégias ágeis ou gerir o time que o fará.

4.1. LEADS

Os entrevistados foram expostos ao questionamento referente a qual departamento seria responsável por prospectar e contatar *leads*, a dinâmica do processo e se algum tipo de persona ideal servia como referência. Foi também perguntado qual era a perspectiva de cada um em relação ao nível de qualidade dos *leads* gerados, e qual seria a assertividade em relação a se tornarem clientes. X1 declarou que o departamento de *marketing* e uma pequena parte do time de vendas são responsáveis por gerar *leads*. O processo se dá com o *marketing* gerando *leads*, e os encaminhando ao respectivo time de vendas, que os irá filtrar e qualificar. Os *leads* qualificados são encaminhados para vendas, que seguirá as oportunidades. Em relação a persona ideal, que consiste no perfil adequado de clientes que a empresa almeja vender suas ofertas, a organização X possui diversas, por possuir soluções diversas. Apontou que a maioria dos *leads* não se torna clientes, pela baixa qualidade e assertividade dos mesmos. X2 mencionou que a organização X utiliza de parcerias com empresas terceirizadas, que os auxiliam na geração de *leads*.

Y1 pontuou que os responsáveis por gerar *leads* na organização Y, são *marketing* e vendas, além das empresas terceirizadas que os auxiliam. O *marketing* entra em contato com o *lead*, e os qualifica. Vendas possui liberdade para gerar *leads*. *Leads* sem os pré-requisitos, são nutridos até estarem maduros para a abordagem de vendas. Os *leads* qualificados são encaminhados para a solução adequada. A organização Y possui muitas soluções. Y1 disse: “[...] só não consegue fechar negócio o vendedor que perde o *timing*, que não engaja ou que não compreende a dor, ou momento da oportunidade [...]”, assim indicando elevada qualidade dos *leads*. Y2 indicou que a qualidade dos *leads* depende da unidade de negócio da organização Y. Salientou ser comum os times de *marketing* receberem o objetivo de gerar uma quantidade de *leads* superior a capacidade de vendas dar segmento, e que isso prejudicaria a taxa de conversão e aumentaria o desperdício de recursos.

As dificuldades apresentadas por Y2 e X1 são circunstâncias que a metodologia do ABM busca solucionar, principalmente em relação a qualidade da geração de *leads* como em relação a otimização de recursos, como apresentado no referencial teórico através de conceitos expostos por Burgess e Munn (2017).

Observou-se que colocações concordantes e discordantes entre os entrevistados, inclusive entre os que atuam nas mesmas empresas. Foram também percebidos pontos

convergentes em aspectos estruturais e estratégicos entre as organizações X e Y, principalmente em relação aos departamentos de *marketing* e vendas, apesar de separados estruturalmente, ambos participam ativamente em conjunto no processo de gerar, qualificar, nutrir e transformar *leads* em clientes. Outra similaridade entre as respectivas organizações, é em relação a dificuldade de gerar *leads* em proporções e assertividade adequada, circunstâncias apresentadas principalmente por X1 e Y2. Se mostra válido salientar que tais circunstâncias são justamente aspectos que o *ABM* busca solucionar.

4.2. **PERSONALIZAÇÃO**

Os entrevistados foram expostos ao questionamento referente as mensagens e meios pelos quais suas respectivas empresas se comunicam com os *leads* e clientes, em relação a personalização e adequação a etapa da jornada de compra que cada um está. Sobre este assunto, foi indagado se as empresas em que são colaboradores buscam, ou não, fidelizar seus clientes através de experiências personalizadas. Foi solicitado aos entrevistados que se de fato suas empresas buscassem fidelizar seus clientes através de experiências personalizadas, que indicassem a existência, ou não, de algum indicador de resultado que comprovasse a efetividade de tal prática.

Y1 afirmou que sua empresa busca entregar personalização na tratativa com *leads*, assim como em cada etapa da jornada de compra. Salientou que devido a pandemia diversas coisas se digitalizaram, o que levou sua empresa a buscar fidelizar seus clientes ainda mais através de experiências personalizadas, e que o indicador de desempenho é a satisfação e engajamento do cliente. Y2 explicou que tal personalização ocorre na proporção da relevância e *ROI* de cada conta. Essa declaração possui relação com o que foi exposto no referencial teórico, ao que diz respeito as diferentes aproximações do *ABM* que existem para que a empresa trate cada conta de modo alinhado a importância que a empresa atribui a cada uma.

X1 declarou que sua empresa busca ser a mais personalizada possível diante das ferramentas que possuem, que essa prática tem permitido também para novos clientes. X2 não apresentou em sua totalidade uma resposta necessariamente concordante com X1, pois indicou que a resposta para dependeria do veículo digital utilizado. Explicou que alguns veículos de comunicação os permitem serem personalizados, enquanto outros não. X2 demonstrou similaridade estratégica entre as organizações X e Y: “Quanto maior for o valor da conta, maior será o nível de personalização oferecido [...]”. A similaridade ocorre por Y2 ter declarado que a personalização proporcionada pela organização Y é alinhada com o *ROI* de cada conta. Assim como a afirmação de Y2, é relacionada a exposição feita no referencial teórico sobre as diferentes aproximações do *ABM*, a declaração dada por X2 também é.

Após realizar a devida análise das declarações feitas pelos entrevistados, entendeu-se que as respectivas empresas dos entrevistados buscam compreender e consequentemente serem personalizadas na tratativa com *leads* e clientes, contudo, na proporção em que estes representam valor para cada organização. Tal aspecto observado possui relação com a exposição feita referente as três diferentes aproximações de *ABM* que uma organização pode adotar, independentemente se adota uma, duas ou as três aproximações de *ABM*.

4.3. **PERCEPÇÕES SOBRE O ABM**

Quando questionado sobre o que sabia sobre o *ABM*, e se a organização X utilizava alguma aproximação do mesmo, X1 apresentou que previamente desenvolveu uma metodologia, que mais tarde descobriu já existir e se chamar *ABM*. Afirmou que as ações de *ABM* colocadas em prática demonstraram resultados positivos, como oportunidades sendo aceleradas e relacionamentos com clientes estreitados: “[...] é perceptível o sucesso dessa metodologia, o *ABM* funciona [...]”. Comentou que seu time sempre fez determinadas ações de *ABM*, mas sem conhecer a respectiva estratégia. Devido a metodologia possibilitar trabalhar cada conta de uma maneira, X1 afirmou enxergar positivamente o *ABM*. Tal aspecto está ligado com o referencial teórico, onde é exposto as três aproximações de *ABM*. O referencial teórico indica que a metodologia oferece que a empresa classifique a importância de cada conta e a trate proporcionalmente. Tais níveis também foram ilustrados na figura 1. X2 declarou que o *ABM* proporciona economia no trabalho, e foco naquilo que de fato trará a receita, o cliente. Tal aspecto também é apresentado no referencial teórico, através dos argumentos de Burgess e Munn (2017). X2 concluiu afirmando que já a considerável tempo, premissas do *ABM* eram utilizadas sem carregarem a respectiva nomenclatura.

Y1 indicou que a organização Y utiliza a metodologia do *ABM*, e que possuem indicadores que demonstram os processos antes e depois do *ABM*: “Claramente com o *ABM*, o comportamento dos resultados é melhor”. Y2 apontou que apesar de sua empresa utilizar de premissas do *ABM*, não existia uma padronização quanto a uso da metodologia por sua empresa, e que cada unidade de negócio pratica o *ABM* de uma maneira. Ele acredita que isso resulta em ações de *ABM* não sendo maximizadas nas proporções que poderiam ser. Y2 negou que a organização Y possuía, enquanto Y1 afirmou o oposto. O entrevistado Z1 declarou não conhecer a metodologia do *ABM*.

Isto posto, pode-se assumir que de uma forma geral, houve consenso entre as respostas dos entrevistados expostos ao questionamento referente aos seus respectivos conhecimentos sobre o *ABM*, e se as organizações em que atuam utilizam alguma

aproximação da metodologia em questão. Tal consenso foi de que os entrevistados em questão possuíam conhecimento e contato prévio com o *ABM*, assim como as organizações em que são colaboradores. Após analisar as respostas, entende-se que em linhas gerais, o *ABM* é percebido como uma metodologia que entrega resultados positivos. Foi também compreendido que organizações e profissionais *B2B*, constantemente utilizam de premissas do *ABM* sem perceber a existência de uma metodologia robusta e consolidada. Tal falta de percepção pode atrasar, ou não maximizar a proporção de resultados que poderiam ser obtidos se o *ABM* estivesse implementando adequadamente. Contudo, é de senso comum que para se implementar qualquer metodologia, primeiramente é necessário percebê-la e reconhecê-la.

4.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

Foi indagado aos entrevistados, se eles acreditavam, ou não, que o *ABM* seria uma solução para as empresas *B2B* que buscam fidelizar seus clientes num mundo globalizado. X1 afirmou existirem muitos interlocutores presentes no processo de compras *B2B*. Tal afirmação é concordante com Kotler e Keller (2013): “[...] diversas pessoas influenciam o processo de tomada de decisão nas compras organizacionais [...]”, assim como relacionável aos conceitos do *ABM*, expostos no referencial teórico, principalmente por essa ser uma metodologia que busca alcançar todos os envolvidos no processo de compras *B2B*.

X1 comentou sobre ações de *ABM* que realizou, e como tais ações permitiram estreitar laços não apenas com tomadores de decisão, mas também com influenciadores ativos dos processos de compras. Para X1, o *ABM* se mostrou ser uma possível solução para empresas *B2B* que buscam ampliar suas redes de contado dentro das contas. Y2 explicou que a resposta para tal pergunta estaria relacionada ao segmento *B2B*, devido ao mercado de *commodities*, por exemplo, possuir sensibilidade a preço superior a sensibilidade de preço do segmento de atuação da organização Y. Apesar da relativa sensibilidade a preço causada pelas metas de custo, o segmento de tal organização depende do histórico da marca, qualidade, suporte técnico e atributos não facilmente substituíveis. Y1 acredita que o *ABM* pode facilitar o processo de fidelização de clientes, aumentando a confiança e o engajamento, assim como o suporte da empresa para com o cliente.

Referentes a percepção do cliente ao preço e aos benefícios que o *ABM* pode proporcionar, X1 disse: “[...] acredito que essa relação de preço varia de segmento para segmento [...], acredito que o cliente esteja disposto a pagar mais caro se tiver um benefício agregado a oferta está adquirindo”. Considerando o apresentado ao longo do referencial teórico, entende-se que o *ABM* auxilia o cliente a enxergar benefícios, e a empresa a agregar

mais valor em suas ofertas, por ser uma metodologia que fortalece o relacionamento entre cliente e empresa, assim como a compreensão do cliente por parte da empresa.

X2 afirmou acreditar que o *ABM* poderia ser uma solução para as empresas *B2B*, devido a essa estratégia permitir que empresas tratem diversas contas com “atenção e carinho”, assim criando relações íntimas e duradouras. X2 recomendou que as empresas entendam e saibam como usar a metodologia do *ABM*, assim evitando “fazer mais do mesmo”. Y1 respondeu sim ao questionamento, argumentando que as empresas *B2B* negociam com pessoas, e que uma metodologia que foque em compreender as dores dos envolvidos nas contas, mostra-se como uma solução diante dos desafios do universo *B2B*. O entrevistado Y1 concluiu sua resposta fazendo menção ao “*One-to-Many ABM*”, também conhecido como “*Programmatic ABM*”: “[...] estar baseado em contas, um nicho, ajuda bastante na comunicação direcionada e em maior escala”. Tais aproximações de *ABM* foram explicadas no referencial teórico, assim como as outras duas aproximações.

Z1 explicou que independentemente da metodologia utilizada, acreditava que conhecer o cliente e suas respectivas dores seria a melhor maneira de entregar valor e consequentemente o fidelizar. Considerando que o *ABM* é envolto em tais premissas, Z1 acredita em essa metodologia ser uma possível solução para as empresas *B2B* que buscam fidelizar seus clientes em um mundo altamente globalizado. Z1 disse: “[...] na minha perspectiva, cabe a cada organização determinar e utilizar da metodologia que julgar ser a mais adequada e completa para a atender”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que de acordo com a análise dos resultados obtidos durante a condução das entrevistas focalizadas individuais, o *ABM* pode de fato ser uma possível solução para as empresas *B2B* que buscam fidelizar seus clientes, mesmo diante de um mundo globalizado. Como exposto, os entrevistados unanimemente indicaram concordar com isso. Durante a pesquisa bibliográfica, diversos autores foram analisados, desde livros sobre aspectos gerais do *marketing*, até livros sobre assuntos específicos como o *ABM*. Contudo, o pesquisador não se apoiou na pesquisa bibliográfica para chegar a resposta do respectivo problema de pesquisa e alcançar seus objetivos. A pesquisa bibliográfica permitiu que ao pesquisador compreender o cenário envolvendo o *ABM* e as circunstâncias do universo *B2B* que podem ser solucionados através da respectiva metodologia.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, indícios foram percebidos de que a metodologia do o *ABM* não se apoia em conceitos essencialmente novos. Entendeu-se que o *ABM* faz junção de conceitos velhos conhecidos do *marketing*, e os une a tecnologia,

transformando tais conceitos em uma estratégia organizacional. Tais indícios surgiram ao longo do levantamento bibliográfico, e foram consolidados a pesquisa de campo. O *ABM* não funciona para todas as empresas: “[...] o *ABM* não é adequado para todas as empresas no planeta, assim como nem todas as soluções funcionam para todos [...]” (GOLEC; ISAACSON E FEWLESS, 2019, p.11). Os mesmos autores recomendam que empresas interessadas em implementar a metodologia, primeiro introduzam um plano-piloto para verificar a adequação com as necessidades da organização. Tal aspecto foi compreendido ao analisar a respectiva bibliografia, e também ao considerar outros autores especialistas em *ABM*. Tal aspecto foi comprovado durante a pesquisa de campo.

A partir do objetivo geral foram delineados três objetivos específicos, como levantar as principais formas de fidelização de clientes que empresas *B2B* utilizam a partir de levantamento bibliográfico, entender os pontos positivos e negativos que o *ABM* tem oferecido às empresas, e realizar uma análise da eficácia do *ABM* frente a outras alternativas de fidelização. Quanto as principais formas de fidelização de clientes utilizadas por empresas *B2B*, notou-se que não existir necessariamente uma padronização quanto a este aspecto e que tais empresas utilizam variadas formas de *CRM*, salvo as adeptas ao *ABM*, apresentadas em bibliografias analisadas. Em linhas gerais, pode-se dizer que houve consenso nas respostas dos entrevistados quanto a não terem percebido pontos negativos no *ABM*, e sim aspectos positivos. Dentre tais se destacam a otimização de recursos destinados a captação de *leads*, maior compreensão e satisfação dos clientes, *ROI* e eficácia superiores a outras alternativas de fidelização.

6. REFERÊNCIAS

BURGESS, Bev; MUNN, Dave. **A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing: Accelerating Growth in Strategic Accounts**. Londres: Kogan Page, 2017.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. M. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

GABRIEL, Lucas. Aprenda o que é lead e transforme potenciais clientes em fiéis compradores. **Rock Content**, Belo Horizonte, 16 jan. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/o-que-e-lead/>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLEC, Chris; ISAACSON, Peter; FEWLESS, Jessica. **Account-Based Marketing: How to Target and Engage the Companies That Will Grow Your Revenue**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.
- HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- HUTT, Michael; SPEH, Thomas. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- ISAACSON, Peter. The Past, Present And Future Of Account-Based Marketing. **Forbes**, Jersey City, 15 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/15/the-past-present-and-future-of-account-based-marketing/#14f71c1b4ef2>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2013.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM series marketing 1 to 1**. 2. ed. São Paulo: Makron, 2001.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Empresa 1:1 – Instrumentos para Competir na Era da Interatividade**. 1. ed. São Paulo: Campus Elsevier, 1997.
- PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROCHA, Erico. Entenda o que é CMO. **Ignição Digital**, Brasília, 13 nov. 2017. Disponível em: <<https://www.ignicaodigital.com.br/entenda-o-que-e-cmo/>>. Acesso em: 25 mar. 2019.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2014.
- VAJRE, Sangram. **Account-Based Marketing For Dummies**. Hoboken: For Dummies, 2016.
- VAJRE, Sangram. The Untold and Fascinating History of Account-Based Marketing. **Martech Advisor**, São Francisco, 24 jun. 2015a. Disponível em: <<https://www.martechadvisor.com/articles/account-based-marketing-abm/the-untold-and-fascinating-history-of-account-based-marketing/>>. Acesso em: 19 mar. 2019.