

A AUTOMAÇÃO COMERCIAL B2B COMO CANAL DE NEGÓCIOS PARA A CADEIA DE ABASTECIMENTO E O PAPEL DO VENDEDOR

THE B2B COMMERCIAL AUTOMATION AS A BUSINESS CHANNEL FOR THE SUPPLY CHAIN AND THE ROLE OF THE SELLER

Bento Alves Costa Filho
Centro Universitário Alves Faria
costaf@uol.com.br
Brasil

Henrique Daniel Bicego
Centro Universitário Alves Faria
hdbicego@gmail.com
Brasil

Paulo Cesar Bontempo
Centro Universitário Alves Faria
paulo.bontempo@unialfa.com.br
Brasil

Eric David Cohen
Unicamp
ericdcohen@gmail.com
Brasil

Recebido: 25/09/2020 – Aprovado: 05/01/2021. Publicado em Janeiro de 2021.

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

Este artigo tem por objetivos avaliar os benefícios e os pontos negativos que a implantação de um software B2B (*Business to business*) usado para automatizar o processo compra e venda, juntamente com a atuação do vendedor podem trazer para a cadeia de abastecimento. Foi realizado um estudo de caso múltiplo, envolvendo quatro empresas: uma distribuidora de alimentos e três supermercados; após a adoção de software B2B como canal de negócios, foram entrevistados os envolvidos (compradores, vendedores, gestor comercial) por meio da aplicação de roteiros de entrevistas semiestruturadas, objetivando colher diferentes pontos de vista acerca do processo de compra e venda. A originalidade desta pesquisa está em avaliar em conjunto um processo de vendas automatizadas com as expectativas do vendedor. Após a análise dos resultados foi possível observar que, com a implantação deste novo canal de negócios, a distribuidora conseguiu maior produtividade, atendendo uma quantidade maior de clientes, que passaram a ter autonomia para realizar seus pedidos sem a constante dependência do vendedor. Como principal implicação teórica, tem-se a busca de equilíbrio entre o ganho de produtividade dos processos automatizados e a participação dos vendedores, que se tornam gestores de relacionamento com o cliente. Para as empresas envolvidas, destacam-se os diversos ganhos em termos de produtividade, agilidade e maior capacidade de realização de negócios.

Palavras-chave: B2B, Cadeia de abastecimento, Automação de vendas, Vendedor;

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the benefits and the negative points that the deployment of B2B (*Business to business*) software used to automate the buying and selling process along with the performance of the seller can bring to the supply chain. A multiple case study was carried out in four companies: in a food distributor through the application of a script of semi-structured interviews, aiming to gather different points of view of the company, vendors and their customers (three retailers - supermarkets) after adopting B2B as a business channel. The originality of this research is to jointly evaluate an automated sales process with the expectations of the seller. After analyzing the results, it was possible to observe that in the implementation of this new business channel, the distributor was able to serve a larger number of customers, who had the autonomy to make their orders without the constant dependence of the seller. The main theoretical implication from the study is the search for balance between the productivity gains from automated processes and the increasing participation of sellers, becoming relationship managers. For the companies involved, it is possible to highlight the improvements in terms of productivity, agility and a stronger capacity of doing business.

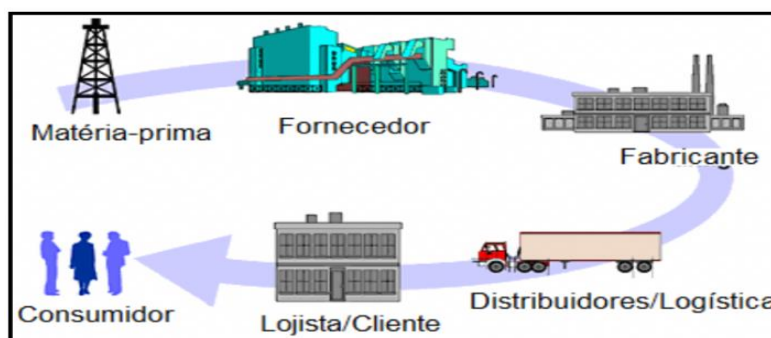
Keywords: B2B, Supply Chain, Automation Sales, Salesperson.

1. INTRODUÇÃO

Ao final do século XX, as empresas produziam mercadorias em locais que muitas vezes inviabilizavam o acesso para alguns clientes, por conta da distância geográfica. Além disso, por vezes não havia meios de transporte eficientes que levassem estes produtos para as mãos da população. Tais limitações obrigavam as pessoas a consumir praticamente apenas o que era produzido na sua localidade. Contudo, nos últimos anos passaram a ser implantadas novas cadeias logísticas de abastecimento que produziram um efeito de redução destas barreiras logísticas. Com isso, tanto a produção quanto a oferta de produtos ganharam intensidade, de forma a oferecer uma escolha mais ampla de produtos e serviços ao consumidor (BALLOU, 2004)

Fiorioli (2007) define cadeia de abastecimento ou suprimentos como sendo o sistema que contempla um emaranhado de atividades intra e interempresariais, iniciadas a partir da obtenção da matéria-prima, perpassando a fabricação e distribuição, para enfim culminar com a realização da entrega dos produtos aos varejistas ou consumidores finais, conforme ilustra o esquema simplificado da cadeia de suprimentos da Figura 1.

Figura 1 - Os envolvidos na cadeia de suprimentos



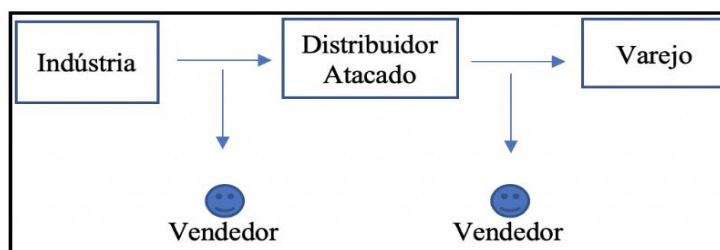
Fonte: Cruz, 2010.

Tanto o atacadista quanto o distribuidor são responsáveis pela logística necessária para cobrir a dispersão territorial dos produtos que comercializam. Neste sentido, Bowersox e Closs (2010) destacam que o principal objetivo da logística é tornar disponíveis os produtos e serviços nos locais em que são necessários e quando eles são desejados pelo consumidor.

Para o bom funcionamento destes processos de negócios, tradicionalmente as empresas se utilizam da figura do vendedor ou RCA (Representante comercial autônomo), cujo papel é

intermediar e negociar a venda para os elos desse ciclo. conforme ilustra a Figura 2, que apresenta uma cadeia de abastecimento e os momentos de interação do vendedor:

Figura 2 – O elo do vendedor da cadeia de abastecimento



Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste contexto, a automação dos processos específicos de compra e venda pode proporcionar um ganho de velocidade que aumenta os resultados dos negócios. Por exemplo, a utilização da tecnologia por meio de um software de B2B (*business to business*) proporciona ao comprador as condições suficientes para fazer um pedido de compra sem que a presença do vendedor seja necessária, de forma independente e no momento que o cliente desejar.

A forma mais popular de atuação do vendedor na cadeia de abastecimento é se enquadrar no famoso papel do “tirador de pedidos”. Nesta situação, o comprador geralmente já sabe o que deseja adquirir quando aciona o vendedor. A realização da compra é baseada em alguns parâmetros principais, como exemplo: necessidade de reposição de mercadoria, planejar para cobrir os prazos de entrega, administrar o giro de mercadorias para atender ao planejamento de curto prazo da empresa (e assim ter um estoque de segurança), e as oportunidades e sazonalidades de mercado. Assim, o comprador sabe exatamente o que, quando, e quanto precisa comprar.

Usando como referência a cadeia de abastecimento nos atuais moldes processuais nas relações de venda e compra, faz-se necessária uma adaptação às tendências de tecnologias impostas naturalmente pela evolução das práticas comerciais. Observa-se que as pessoas e as empresas estão cada vez mais conectadas, buscando mais velocidade e demandando tempos de resposta mais dinâmicos e com a maior qualidade possível.

Não obstante, a atuação de “tirador de pedidos” coloca o vendedor numa situação bastante vulnerável frente à automação de vendas; isto porque a automação de vendas está colocando em risco este tipo de função. Entretanto, nem todos os vendedores se tornam

vulneráveis; ao contrário, alguns profissionais que utilizam o potencial produtivo da automação de vendas em seu favor valorizarão ainda mais o seu papel, e buscarão legitimar a sua participação dentro da cadeia de abastecimento. Desta forma, a pergunta norteadora da presente pesquisa fica sintetizada da seguinte forma: de que forma um WEB portal B2B no contexto comercial pode ser um alavancador de resultados positivos para a cadeia de abastecimento, de forma a fortalecer simultaneamente o papel do vendedor?

Como decorrência da pergunta de pesquisa aqui colocada, o objetivo central deste estudo é avaliar os benefícios e os pontos negativos que a implantação de um software B2B utilizado para automatizar o processo de compra e venda, paralelamente à atuação do vendedor, poderão trazer para a cadeia de abastecimento.

Desta forma, do ponto de vista teórico-conceitual, este estudo se justifica na medida em que discute o acréscimo de eficiência que a automação comercial proporciona aos processos de vendas, incluindo-se aí o novo papel que o vendedor vem assumindo, na medida em que a tecnologia ocupa cada vez mais espaços. Do ponto de vista prático, a pesquisa oferece uma avaliação por parte de três personas que atuam intensamente na automação comercial de uma cadeia de abastecimento da indústria de alimentos: o comprador, o vendedor e o gestor.

A seção subsequente tem como objetivo apresentar o referencial teórico utilizado para sustentar o desenvolvimento desta pesquisa, desdobrando-se nos seguintes aspectos: “O papel do vendedor”, “A automação da força de vendas” e “O comércio eletrônico B2B como canal de vendas”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O PAPEL DO VENDEDOR

A atividade comercial normalmente é a principal fonte de receitas das instituições privadas. Assim, a venda decorre dos acordos entre duas partes, nas quais a primeira oferece produtos ou serviços à segunda, muitas vezes através da intermediação do vendedor. A segunda parte, denominada compradora, executa o pagamento pelos produtos ou serviços recebidos (SILVA, 2006).

Neste sentido, considera-se que a área comercial possui suma importância dentro da organização, movida pela precípua missão de executar de maneira constante a busca dos espaços no mercado. Esta busca, que se dá através da atuação dos vendedores, tem como

principal papel o relacionamento cotidiano com clientes e o desenvolvimento das vendas (LAS CASAS, 2010).

Atualmente, o papel desempenhado pelo vendedor vem sofrendo algumas mudanças, que são motivadas pelas crescentes exigências dos clientes; estes não buscam apenas comprar produtos, mas também procuram soluções para seus problemas. A cada dia que passa, os clientes estão mais atentos e informados a respeito das mudanças do ambiente de Marketing, o que exige um grau de conhecimento e sofisticação por parte dos vendedores (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Ao se fazer uma avaliação sobre os fatores que influenciam o desempenho comercial, é relevante observar que o mercado se projeta para uma economia de conhecimento intensivo. Como resultado, os vendedores precisam se qualificar e assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, compartilhamento dos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais (DONOSSOLO; MATOS, 2012), de forma a agregar valor para as atividades empresariais.

Assim, a atuação do profissional de vendas ganha grande importância enquanto elemento das atividades organizacionais no contexto do desempenho de vendas, e fica cada vez mais analítica, de maneira a transformar as estratégias de vendas. Em outras palavras, a estratégia da empresa mantém relação estreita com o desempenho de mercado, que por seu turno influencia diretamente e indiretamente o desempenho comercial (TERHO, 2015).

De acordo com Gobe (2007), não existem regras ou modelos para definir qual seria o papel ideal de um vendedor. O que existe são vendedores preparados para desenvolver os produtos da organização. Para este mesmo autor algumas das principais tarefas atribuídas ao vendedor são: prospecção e pesquisa de dados de mercado; comunicação; vendas e serviços aos clientes; negociação; propagação das vendas de produtos; criação de reputação positiva da organização que representa; assessorar o cliente; e desenvolver um bom pós-venda sempre que o cliente deseje.

Para Santejani (2017), na visão do cliente, o perfil ideal do vendedor deve incorporar as seguintes habilidades: confiabilidade, flexibilidade, responsividade, atendimento, segurança, empatia e cuidado com aparência. De maneira geral, o papel do vendedor e seu desempenho estão associados à criação de modelos de atuação que atendam às exigências da clientela, objetivando assim manter um relacionamento permanentemente sustentado pela geração de valor, de acordo com o conhecimento acumulado dos autores apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – O papel do vendedor: Resumo das Principais Pesquisas.

Conceitos	Descrição	Referências
Definição de vendas	Acordo entre duas instituições visando estabelecer troca de interesses.	Silva (2006), Las Casas (2010)
Comportamento do consumidor e exigência dos clientes	Demonstra como o vendedor precisa se ajustar e adaptar as mudanças dos clientes.	Verbeke, Dietz e Verwaal (2010)
Conhecimento para gerar valor, conhecimento analítico	Os vendedores precisam estar sempre buscando conhecimento para gerar seu valor.	Donossolo e Matos, (2012), (2015)
Papel do vendedor	Define o papel ideal de um bom vendedor	Gobe (2007), Santejani (2017)

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2. AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Com a crescente disponibilidade da telefonia móvel e o desenvolvimento da cobertura territorial dos serviços de comunicação, as empresas passaram a adotar tecnologias que melhorassem seus processos organizacionais. Segundo Guiraldelli (2013), a implantação e constante evolução da tecnologia da informação nas organizações representa um importante diferencial competitivo, e favorece a sobrevivência da empresa no mercado. Na mesma linha, a PRODESP (2013) postula que a mobilidade corporativa traz ganhos significativos em agilidade e eficiência aos negócios.

A matéria divulgada pela revista Newtrade (2016) relata que o dinamismo é uma das principais características dos sistemas corporativos de gestão comercial de uma empresa atacadista distribuidora. Segundo a matéria, a tecnologia é fundamental para qualificar o trabalho do colaborador, que precisa resgatar informações, tirar pedidos, atualizar dados e verificar o andamento das entregas de mercadorias, evitando o deslocamento para o escritório na sequência das visitas aos clientes. No entanto, vale lembrar que a tecnologia *per se* não é suficiente: é preciso que haja pessoas preparadas para lidar com ela. O estudo de Román e Rodriguez (2015) mostra que somente na mãos de vendedores bem treinados a tecnologia é capaz de gerar bons resultados. Neste sentido, é importante avaliar se os usuários têm dificuldade em utilizar os sistemas e suas interfaces e se os mesmos são percebidos como úteis (MAHLAMÄKI et al., 2020).

Segundo Boujena, Johnston e Merunka (2009), a adoção da tecnologia móvel para automação comercial objetiva aumentar a produtividade das equipes, tendo foco principal auxiliar a força de vendas a realizar suas atividades diárias de forma mais eficiente. Ela permite, ainda, que o vendedor acesse informações oportunas e precisas, de maneira a possibilitar um atendimento mais qualificado e que responda às necessidades do cliente.

Um estudo feito por Bento et al. (2014) a partir da perspectiva da força de vendas de uma empresa concluiu que a adoção das Tecnologias de Informações Móveis (TIM) produziu efeitos positivos no desempenho comercial em aspectos relacionados à produtividade, processamento de informações, competência profissional e qualidade de relacionamento com o cliente.

Estes mesmos autores identificaram que, à partir da utilização da tecnologia móvel e independentemente de seu perfil pessoal, os vendedores se sentem mais competentes e representam melhor seu papel, encontrando tempo adicional que lhes permitiu focar no aumento das vendas. Já em relação aos clientes, este público manifestou sua percepção que a adoção das soluções tecnológicas resultou num impacto positivo em termos de qualidade de serviço e da agilidade da comunicação com os vendedores (SALEH; OMAR, 2015).

Uma das condições para o bom funcionamento das ferramentas de automação de vendas é que os sistemas de retaguarda da empresa estejam bem alimentados, com dados que sejam suficientes e necessários para levar a informação até os dispositivos no ponto de venda (OLIVEIRA, 2017). Desta forma, a automação de marketing tem o importante papel de integrar inteligência aos processos de vendas (MOREIRA e CHIARETO, 2016).

Hoje, nota-se um uso cada vez mais intensivo de aplicativos móveis que são softwares projetados e desenvolvidos para execução específica em dispositivos móveis, sendo os mais comuns: PDAs (*Personal Digital Assistant* ou *Palmtops*); *Tablets*; e smartphones modernos e com larga capacidade de armazenamento e processamento.

Para Holloway et al. (2013), o uso da TIM tem uma influência positiva no processamento de informações de mercado. Em outras palavras, estes autores consideram que estas tecnologias alavancam o aprendizado do vendedor, favorecem a orientação ao cliente, e promovem a qualidade dos relacionamentos comerciais. Dentre os benefícios da TIM, cita-se a capacidade de moldar a maneira pela qual os vendedores *de facto* executam suas funções comerciais.

Os impactos positivos das TIM nas atividades comerciais são: redução no tempo de troca de informações e da visitação aos clientes; melhoria dos recursos de interação e

propagação; gestão de informações de clientes e produtos; e aumento da eficiência, eficácia e produtividade (CLAUDINO, 2014). Dentre os pontos negativos, citam-se uma redução da interação humana (SINISALO et al., 2015); aumento da carga de trabalho; aumento da cobrança por informações e por resultados; estresse emocional; e redução da qualidade de vida pessoal dos vendedores. Além destes aspectos, a carência de uma boa cobertura de serviços de redes móveis prejudica a comunicação imediata da força de vendas com a empresa – o que configuraria uma importante barreira à plena expansão das TIM no contexto organizacional. O emprego da tecnologia móvel plenamente integrada ao sistema de retaguarda da empresa fornece ao vendedor subsídios suficientes para uma boa atuação no campo. O Quadro 2 apresenta os principais pontos positivos e negativos na adoção desta tecnologia, na literatura atual.

Quadro 2 – A automação da Força de Vendas: resumo das principais pesquisas.

Conceitos	Descrição	Referências
Emprego da tecnologia	Melhorar os processos organizacionais com auxílio da tecnologia.	Guiraldelli (2013), Prodesp (2013), Newtrade (2016).
Tecnologia móvel, TIM, Competência do vendedor, Eficiência, Qualidade no serviço prestado	Pontua os benefícios como: maior agilidade para atender seus clientes, informações em tempo real de preços, mercado e concorrentes.	Boujena, Johnston e Merunka (2009), Bento et al. (2014), Saleh e Omar (2015), Holloway et al. (2013).
Sistema de retaguarda	Sincronismo coerente entre sistema de retaguarda da empresa e o dispositivo móvel.	Oliveira (2017)
Benefícios para clientes que são atendidos pelos vendedores que usam esta tecnologia móvel	Pontua os benefícios e impactos positivos que a automação da força de vendas proporcionou para os clientes	Holloway et al. (2013), Claudino (2014)
Pontos negativos da automação da força de vendas	Impactos negativos na automação da força de vendas: indisponibilidade de rede móvel	Claudino (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.3. O COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO CANAL DE VENDAS

Com o aumento das vendas e da concorrência, um estabelecimento comercial que antes vendia apenas para consumidores localizados no seu entorno e poucos concorrentes, hoje tem condições de atender clientes no país todo – e até mesmo no mercado mundial. Por outro lado, precisará competir com outras empresas, que atuam tanto on-line quanto em lojas físicas. Por conta disto, muitas empresas tiveram que repensar suas estratégias de negócios, principalmente

no que se refere ao pensamento sistêmico, à criatividade e à melhoria de seus processos (KOTLER, 2009).

Além disso, o rápido desenvolvimento da tecnologia e do uso da Internet contribuiu para que as organizações compreendessem o potencial que decorre da sua efetiva utilização, como meio de transformar os modelos de negócios e assim desempenhar as suas atividades econômicas. Na esteira destes acontecimentos, foram criados mercados e foram desenvolvidas novas formas de realizar transações comerciais amplamente apoiadas na utilização da Web, consolidando assim a Internet como um canal de negócios (BIENKOWSKA; SIKORSKI, 2016).

Para Geetha et al. (2017), o surgimento do comércio eletrônico fez com que os processos de negócios se transformassem profundamente, porque os computadores, a conexão com a Internet e os sites informativos trouxeram inovações importantes aos negócios.

Ao abordar os modelos de comércio eletrônico, é possível notar a existência de um conjunto variado de transações que se diferenciam de acordo com os agentes envolvidos nos processos de troca estabelecidos. Estes processos contribuem para definir diferentes modalidades de negócio no ambiente do comércio eletrônico (TURBAN et al., 2015).

De forma geral, os negócios B2B se referem às transações realizadas entre empresas – como, por exemplo, as trocas estabelecidas entre o fabricante e o vendedor (TURBAN et al., 2015). Mais especificamente, o comércio eletrônico B2B é uma ferramenta de grande importância para os serviços organizacionais, uma vez que ela viabiliza a busca imediata para suprir as necessidades do cliente, bem como para verificar a disponibilidade de produtos em estoque e o controle da demanda. O comércio eletrônico B2B propicia, também, a realização de benefícios concretos que dizem respeito às facilidades, à disponibilidade e comodidade de adquirir produtos e serviços no local de preferência do comprador (LUCENS et al., 2016).

Segundo pesquisa realizada por Frost e Sullivan (2015), no período que se estende até 2020 o comércio eletrônico B2B deverá movimentar cerca de US\$ 6,7 trilhões, contra US\$ 3,2 trilhões do modelo B2C.

Este setor de atividade apresenta às empresas um número significativo de oportunidades comerciais frente aos mercados tradicionais, nos quais a organização é categorizada de acordo aos seus clientes, produtos ou áreas geográficas de atuação, sujeitas a diversas restrições. Tais restrições serão reduzidas diante da atuação no contexto do B2B, pois estes canais de vendas propiciam uma expansão para além do território de atuação física do vendedor (BIENKOWSKA et al., 2016).

Segundo Turban (2015), a aplicação de sistemas B2B está condicionada a uma relação de alta confiança entre clientes e as empresas, que permita o compartilhamento de informações entre as partes. As empresas que implantam integração B2B estão percebendo uma enorme vantagem competitiva na rapidez de comercialização, ciclos reduzidos, e melhor atendimento ao cliente. Por meio da integração dos processos e de negócios, as empresas podem fortalecer suas relações com parceiros, clientes e *stakeholders*, e a informação gerada em tempo real aos clientes e parceiros aumenta a eficiência, além de reduzir custos. Esta intergração proporciona, conforme Gitau et al. (2017), informações mais rápidas e tempestivas, aumento na eficiência da força de vendas, e melhoria no relacionamento com o cliente.

Sila (2015) corrobora esta visão, ao postular que o comércio eletrônico B2B pode melhorar o desempenho nas áreas operacionais, conferindo eficiência, produtividade, vendas, satisfação do cliente, desenvolvimento de relacionamento e melhor desempenho financeiro. Quanto mais alto for o nível de adoção de comércio eletrônico B2B, tanto maior será a vantagem competitiva que será conferida à empresa. Esta cadeia de eventos faz com que haja um aumento na participação no mercado, além do crescimento das vendas e das receitas (HAMAD et al., 2015).

Neste contexto de vendas B2B, os processos comerciais mostram-se dinâmicos e adaptativos, em grande parte por conta da tecnologia de comunicação e da informação, seja por meio de dispositivos móveis, ou fixos. O Quadro 3 resume as diferentes perspectivas dos autores a respeito do tema, na qual se observa uma convergência de motivos justificados pelas exigências do consumidor e pelas mudanças no comportamento de compra.

Quadro 3 – O comércio eletrônico como canal de vendas: resumo das principais pesquisas.

Conceitos	Descrição	Referências
Surgimento do mercado eletrônico	Os impactos do surgimento do mercado eletrônico.	Bieńkowska e Sikorski (2016), Geetha e Shetty (2017).
Conceitos de mercado eletrônicos, mercado eletrônico B2B	Conceito de diferentes autores sobre o mercado eletrônico e do mercado eletrônico B2B	Turban et al. (2015), Barbosa (2014), Lucens et al. (2016)
Benefícios do mercado B2B	Informações sobre os benefícios que a venda B2B traz para o empresário e para o seu cliente.	Lucens et al. (2016), Bieńkowska et al. (2016), Sila (2015), Hamad et al. (2015).
Expansão do mercado eletrônico B2B	Pesquisa mundial e nacional projetando o faturamento do setor B2B.	Frost e Sullivan (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Concluimos esta discussão delineando os principais aspectos teóricos e conceituais que consideramos relevantes para a fundamentação do trabalho. Na sequência, serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados, com ênfase no estudo de casos múltiplos.

Os roteiros de entrevistas, desenvolvidos neste estudo, tomaram como suporte principal o papel do vendedor (quais sejam: conceitos básicos, conhecimento e geração de valor), a automação da força de vendas (emprego de tecnologia móvel/fixa, eficiência e qualidade do serviço, retaguarda, benefícios e desvantagens para o cliente), e o comércio eletrônico como canal de vendas (conceitos, benefícios e expansão do mercado eletrônico B2B).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para a presente pesquisa foi o estudo de caso, definido por Yin (2015 p.17) como sendo: “[...] a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não forem evidentes”. O estudo de caso foi do tipo múltiplo, e envolveu quatro empresas (uma distribuidora de produtos de consumo, e três supermercados clientes desta distribuidora) que utilizam diretamente e indiretamente o software (B2B) como novo canal de atendimento (Compra x Venda).

O estudo de casos múltiplos foi realizado em uma distribuidora de alimentos e três supermercados e teve como principais evidências as entrevistas com compradores, vendedores e gestores da área comercial, além dos dados e informações gerados a partir destes relacionamentos no contexto de um sistema de automação comercial. A escolha deste método se deu em função de o mesmo permitir uma avaliação simultânea do sistema de automação comercial a partir de diversos pontos de vista de diferentes participantes. O protocolo do estudo de caso teve as seguintes fases: (1) início do estudo de caso, contendo a principal pergunta de pesquisa e objetivos explicitados na Introdução deste artigo; (2) procedimentos de coleta de dados tendo como suporte os quadros 4 (*persona* comprador), 5 (*persona* vendedor) e 6 (*persona* gestor comercial); (3) relatório do estudo de caso, contendo os principais resultados obtidos a partir da triangulação das evidências obtidas nas entrevistas, dados e informações do sistema comercial e relacionamento entre os *players* do sistema de automação comercial; e (4) avaliação tendo como base o cotejo entre os achados oriundos dos casos e as experiências relatadas na literatura sobre o assunto.

As entrevistas foram realizadas com gestores destas empresas, e foram coletados documentos referentes ao software B2B utilizado, que foram disponibilizados aos autores desta pesquisa. Neste sentido, foram desenvolvidos com base na literatura três roteiros de entrevistas diferentes: (1) roteiro *Persona Comprador*, (2) roteiro *Persona Vendedor*, e (3) o roteiro *Persona Gestor Comercial*, resumidos nos quadros 4, 5 e 6.

Foram entrevistados nesta pesquisa uma distribuidora de alimentos (Gestor comercial e três vendedores de campo) e três clientes (empresas varejistas) desta distribuidora, que utilizam a plataforma B2B para executar seus pedidos de compra, distribuídos e aplicados como segue:

1. Roteiro para o cliente da distribuidora (*Persona Comprador*) que realiza o pedido de compra, e cujo roteiro objetiva avaliar a experiência de uso do produto (vide Quadro 4). Os temas abordados foram: relacionamento com clientes, eficiência e qualidade no serviço prestado e benefícios do mercado B2B.

Quadro 4 – Roteiro de entrevistas. *Persona*: Comprador.

Abordagem	Objetivo	Perguntas	Referências
Relacionamento com clientes	Verificar o nível de valor entregue pela ABC Distribuidora.	De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com os vendedores da ABC Distribuidora?	Terho (2015)
Eficiência, Qualidade no serviço prestado	Avaliar a maturidade de utilização do mercado eletrônico em geral.	Qual o nível de utilização e confiança na utilização de mercado eletrônico?	Bieńkowska e Sikorski (2016), Turban (2015).
Benefícios do mercado B2B	Identificar os benefícios ao utilizar o B2B.	Quais principais vantagens foram obtidas ao utilizar o B2B para fazer suas compras?	Lucens et al. (2016), Bieńkowska, Sikorski (2016), Sila (2015) e Hamad et al. (2015).

Fonte: Elaborado pelos autores.

2. Roteiro para o vendedor da distribuidora (*Persona Vendedor*), personagem que antes era o responsável por ir até seu cliente para fazer o pedido, visando avaliar a aceitação do produto como novo canal de vendas (vide Quadro 5). Os temas abordados são: relacionamento com clientes, uso de software B2B, benefícios do mercado B2B para o vendedor.

Quadro 5 – Roteiro de entrevistas. *Persona*: Vendedor.

Abordagem	Objetivo	Pergunta	Referencial Teórico
Relacionamento com clientes	Avaliar o relacionamento com seus clientes.	Qual sua tática para manter um forte relacionamento com seus clientes?	Terho (2015)
	Identificar se houve mudança no nível de entrosamento entre o vendedor e os seus clientes.	Como está seu relacionamento com seus clientes?	Terho (2015)
Uso de Software B2B	Identificar se o vendedor utiliza software B2B como aliado para aumentar as vendas.	Você enxerga o software B2B como um concorrente do vendedor ou um apoio? Por quê?	Lucens et al. (2016), Bienkowska e Sikorski (2016) e Geetha e Shetty (2017).
Benefícios para o mercado B2B para o vendedor	Avaliar se o vendedor está usando seu tempo estrategicamente para aprimorar o relacionamento com seus clientes.	Você teve um ganho de tempo depois que seus clientes passaram a usar o novo canal?	Terho (2015), Lucens et al. (2016), Sinisalo et al. (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. Roteiro para o gestor comercial de vendas da distribuidora (*Persona* Gestor Comercial) objetivando analisar os níveis de ganhos e perdas que o produto trouxe ao substituir a atividade do vendedor (vide Quadro 6). Os temas abordados são os processos e métodos de vendas, geração de demandas, eficiência e qualidade no serviço prestado, expansão do mercado B2B, benefícios para clientes, e benefícios para o mercado.

Quadro 6 – Roteiro de entrevistas. *Persona*: Gestor Comercial.

Abordagens	Objetivo	Pergunta	Referências
Processos de vendas, método de vendas	Avaliar as atribuições dos vendedores.	Sua força de vendas executa de forma padronizada os procedimentos de venda dos produtos da ABC Distribuidora?	Gobe (2007)
Geração de demandas, ECR aplicado ao mercado eletrônico	Entender a resposta mediante a exigência dos clientes, mudança de mercado e geração de demandas.	Como a empresa garante a geração de demandas diante das mudanças de mercado e ao aumento do nível de satisfação dos clientes?	Verbeke (2011), Terho (2015)
Eficiência, Qualidade no serviço prestado	Identificar a iniciativas da Distribuidora na promoção de Integração da FV.	A empresa promove momentos de integração com a FV para troca de experiências?	Donossolo (2012), (2015), Holloway et al. (2013); Gitau et al.(2017)
Expansão do mercado eletrônico B2B	Identificar se houve aumento de mercado ao usar o software.	A empresa conseguiu aumentar o fluxo de pedidos após utilização do produto?	Lucens et al. (2016), Bienkowska e Sikorski (2016), Frost & Sullivan (2015)

Benefícios para clientes	Avaliar os benefícios da automação da FV.	Quais foram os principais benefícios arrecadados ao automatizar sua força de vendas através da tecnologia móvel?	Lucens, et al. (2016), Bieńkowska et al. (2016), Sila (2015), Hamad et al. (2015).
Benefícios para o mercado B2B	Identificar se houve rentabilidade ao usar o software.	Quais os principais ganhos tiveram em implantar este novo produto?	Lucens et al. (2016), Bieńkowska e Sikorski (2016), Sila (2015), Hamad et al. (2015); Román e Rodriguez (2015)
	Verificar a percepção enquanto gestor, como sua equipe de venda reagiu com este software.	E de uma forma geral como anda a satisfação de sua equipe de vendas?	Donossolo (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados foi agrupada por assuntos, seguindo a lógica dos três instrumentos de pesquisa utilizados nas entrevistas (quadros 4, 5 e 6), desdobrados nos seguintes temas: automação da força de vendas via tecnologia móvel, utilização do software B2B como canal de vendas, e atendimento e relacionamento com o cliente varejista.

4.1. AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS VIA TECNOLOGIA MÓVEL

A automação da força de vendas por meio de tecnologia móvel, desdobrada nos seguintes tópicos: período que antecedeu a automação móvel, gestão de estoque, cobertura de clientes, gestão de demanda e portfólio, e pontos positivos e negativos da automação móvel da força de vendas.

4.1.1 Período pré-automação móvel

Neste primeiro tópico, o objetivo é recapitular como era o cenário dos atores envolvidos antes que a atividade comercial fosse automatizada. O primeiro entrevistado foi o diretor comercial da Distribuidora ABC. Para ele, antes da implantação da mobilidade da força de vendas, os pedidos efetuados se restringiam a blocos de notas ou enviados por e-mail. A empresa já trabalhava com atendimento telefônico. Contudo, o pedido era digitado pelo atendente, diretamente no sistema de retaguarda da empresa.

4.1.2 Gestão de estoque

Ao ser questionado sobre as principais dificuldades que eram encontradas nessa etapa de atividade manual, a primeira resposta estava relacionada com o tempo decorrido para processamento do pedido pela empresa, levando à eventual perda do negócio. Muitas vezes, quando o vendedor chegava com o pedido, o produto desejado não estava mais disponível em estoque, por conta da sua utilização em outra demanda, forçando assim o vendedor alterar uma negociação já antes realizada. Esta mesma questão do tempo entre o pedido até o seu processamento foi mencionada também por outros dois vendedores, que citaram que – a fim de amenizar um pouco este problema - sempre que tiravam um pedido, ligavam imediatamente para a empresa para solicitar que o atendente o incluísse no sistema, garantindo assim a cobertura da demanda. Ao questionar especificamente o grupo de supermercadistas sobre o problema de alteração do pedido devido à falta de estoque, a percepção das três empresas foi unânime no sentido de que a distribuidora precisava controlar melhor seu estoque, a fim de evitar que estas rupturas acontecessem (ou que, pelo menos, se minimizasse ao máximo este problema). Lucens et al. (2016) corroboram esta percepção, ao postular que a implantação bem conduzida de um processo de controle de estoque melhora o nível do serviço prestado pelo distribuidor ao cliente, sob pena de deixar o supermercado sem a mercadoria ou perder o negócio.

4.1.3 Cobertura de clientes

Retornando às questões apontadas pelo diretor comercial da ABC Distribuidora, na época em que sua força de vendas não era automatizada, ele citou que tinha dificuldade em saber se sua equipe de vendas estava conseguindo atender a sua carteira de clientes. Vale lembrar que o trabalho de campo era manual e ficava praticamente na responsabilidade do próprio vendedor fazer a gestão da sua carteira. Desta forma, não havia como saber ao certo se o vendedor estava visitando a base de clientes da forma adequada, evitando o assédio dos concorrentes. Neste sentido, Terho (2015) defende que a gerência sênior deve identificar as melhores propostas de valores dos seus clientes. Conclui-se que a Distribuidora era insuficiente no que diz respeito a melhorias no atendimento, por falta de uma cobertura efetiva na época em que as vendas eram manuais.

Para minimizar esta questão, a ABC distribuidora enviava para o e-mail dos vendedores um documento de planejamento de visitas semanais, que visava garantir a melhor quantidade

de visitas possíveis. Contudo, os vendedores focavam apenas nos clientes que compravam mais, e deixavam o atendimento dos clientes, menos recorrentes, em segundo plano.

Quando os vendedores entrevistados iniciaram suas atividades na empresa, o planejamento de visitas já era empregado. Contudo, a principal dificuldade apontada era a questão da logística – muitas vezes, as visitas planejadas para alguns clientes numa determinada semana não recebiam qualquer tipo de atendimento presencial do vendedor. Ao serem questionados sobre o que faziam com este cliente, apenas um vendedor (considerado um profissional de destaque) disse que fazia um telefonema para todos clientes que não tinha conseguido atender na semana. Durante esta ligação, muitas vezes conseguia tirar o pedido, evitando, assim a perda de vendas. Este relato exemplifica a utilização de boas práticas de relacionamento comercial a fim de prestar um bom atendimento e gerar melhores resultados, conforme preconizam Jaramillo e Mulki (2008). Os demais vendedores disseram que reprogramavam a visita para a semana subsequente. Vale notar que este problema particular ainda persiste, mesmo depois da implantação da automação de vendas por tecnologia móvel; contudo, o problema ocorre com menor frequência.

Já os varejistas manifestaram-se opinando que a ausência do vendedor não chegava a ser um problema de grande impacto. Após entrevista com os varejistas, colocou-se novamente esta questão ao diretor da Distribuidora; ele reforçou sua resposta afirmando que sua equipe precisava promover as vendas, independente dos canais de atendimento e vendas da empresa. O vendedor representa a empresa frente aos negócios do cliente. Tal afirmação vai de encontro ao argumento de Gobe (2007), que postula que o vendedor deve propagar a reputação positiva da empresa que representa. Na mesma linha, Santejani (2017), postula que o bom resultado comercial, entre outros parâmetros, deve ser flexível e oferecer um bom nível de atendimento.

4.1.4 Gestão de demanda e portfólio

Dentre outras questões, o diretor comercial citou o acúmulo de pedidos a serem digitados ao final do dia, pois os vendedores faziam os pedidos ao longo da manhã e da tarde; no final da tarde, ligavam ou encaminhavam e-mail solicitando o registro dos pedidos. Para o *back office* da distribuidora, isto era um problema, visto que nem sempre era possível dar vazão à demanda no mesmo dia, fazendo com que boa parte do volume negociado pelo vendedor só fosse atendido no dia seguinte.

Outra questão está relacionada com a possibilidade de oferecer por completo o portfólio de produtos. Os vendedores mais experientes conheciam bem os produtos ofertados pela empresa,

na linha dos quesitos apontados por Donossolo e Matos (2012); assim, os vendedores que detém mais conhecimento de sua atividade-fim produzirão melhores resultados. Esta lógica também é endossada por Román e Rodriguez (2015). Contudo, a Distribuidora entendia que precisava “armar” melhor sua equipe comercial para assegurar uma demanda consistente de vendas. Na opinião do diretor comercial, existe ali uma oportunidade de melhoria nos processos na comunicação com sua operação de campo.

4.1.5 Pontos positivos e negativos da automação móvel da força de vendas

O escopo da abordagem inicial com o diretor da distribuidora foi motivado com o objetivo de possibilitar uma incursão em profundidade dos seus processos de venda, bem como justificar os investimentos em automação da sua força de vendas. Para o diretor entrevistado, este investimento trouxe uma evolução significativa no modelo de atendimento aos clientes.

A automação móvel propiciou um controle mais efetivo da atuação dos vendedores. Ao mesmo tempo, ela permitiu monitorar em tempo real a demanda de pedidos, uma vez que a partir do momento que fosse finalizasse o pedido, ele era enviado automaticamente para o sistema de retaguarda da empresa. Desta forma, foram reduzidos os gargalos do processo e eliminou-se de vez o problema de filas e acúmulo de pedidos a serem digitados ao final do dia, cujo principal resultado foi a eliminação da ruptura de estoques. Da mesma forma, o diretor comercial mencionou que a equipe de vendedores passou a trabalhar melhor o portfólio de produtos da empresa, posto que o programa no dispositivo automaticamente fornecia sugestões de produtos com base no histórico de produtos similares ou agregados àqueles que estavam sendo negociados com o cliente.

Em concordância com os resultados obtidos por Bento et al. (2014), Claudino (2014) e Gitau et al. (2017), houve um ganho significativo de produtividade da equipe de vendedores da Distribuidora ABC, em virtude da rápida troca de informações entre os sistemas de *back office* e o dispositivo móvel. Neste ponto, foi possível constatar que o sistema de retaguarda da distribuidora é robusto e mantém boa sintonia com o sistema móvel, pré-requisito considerado essencial para o bom desempenho da plataforma comercial (MOREIRA e CHIARETO, 2016; OLIVEIRA, 2017).

Outro ponto destacado pelo diretor comercial diz respeito ao período após a implantação da solução de automação: todas as campanhas promocionais, alterações de preços e informações de estoque passaram a ser enviadas em tempo real aos vendedores. Vale lembrar que estas informações antes eram alimentadas por profissionais que davam suporte integral à

área comercial. Por conta disto, foi possível reaproveitar o quadro de funcionários operacionais, deslocando-os para outras atividades de maior valor agregado, e nas áreas onde existia uma lacuna de mão de obra.

Uma vez esgotada a discussão dos principais pontos positivos e benefícios auferidos com a implantação da plataforma tecnológica, indaga-se a respeito dos possíveis pontos negativos relacionados com a utilização da tecnologia móvel. Neste quesito, o diretor notou que o início da implantação do sistema foi marcado por um pouco de resistência por parte de alguns vendedores, e foi necessário um prazo de três meses até a efetiva implantação do sistema, conforme já se esperava por ocasião do desenvolvimento do projeto.

Quando questionado sobre os problemas atuais, o diretor nota que às vezes ocorrem problemas de comunicação na internet. Outro problema é que às vezes o vendedor perde o aplicativo no smartfone e necessita de uma nova instalação, bem como alguns erros inesperados acontecem esporadicamente no aplicativo. Contudo, o entrevistado avalia que não havia nada que não pudesse ser contornado com auxílio do suporte técnico prestado pela *software house* que desenvolveu o programa (CLAUDINO, 2014).

Os vendedores mencionam que os principais pontos positivos são relacionados às tarefas de digitação do pedido de venda, e consideram mais prático digitar o pedido no aplicativo (MAHLAMÄKI et al., 2020). Todas as informações úteis são carregadas na tela do dispositivo de forma automática e intuitiva (como, por exemplo, o preço, quantidade disponível de estoque, se aquele produto em particular está ou não em promoção, valor histórico pago pelo cliente na última compra, condições e prazos de pagamento permitidos para aquele cliente etc.). Essa dinâmica informada pelos vendedores estava prevista na literatura (Boujena et al., 2009; Gitau et al., 2017)) ao justificar o aumento da produtividade na adoção da tecnologia móvel.

Vale notar, ainda, que o uso do dispositivo proporciona maior agilidade à atividade comercial. Os vendedores lograram atender mais clientes e passaram uma imagem mais profissional e confiável aos clientes. Estes resultados corroboram os achados de Saleh e Omar (2015), que postulam que o vendedor se sente mais competente e representativo em seu trabalho e encontra mais tempo para se dedicar ao desenvolvimento comercial. Ademais, em se tratando dos clientes, a qualidade da comunicação apresentou uma grande melhora, conforme identificado pela equipe de vendas da Distribuidora.

Ao questionar os vendedores sobre os pontos negativos quanto ao uso da tecnologia móvel, os respondentes citaram as mesmas questões que tinham sido observadas pelo diretor comercial; em particular, a instabilidade da internet.

Por último, a pesquisa voltada aos supermercadistas indica que houve melhora na agilidade da finalização do pedido, quando comparado com vendedores de outras distribuidoras ainda não automatizadas, diante do fato de conhecer, no momento do envio do pedido, se ele foi plenamente atendido – informação considerada de muita valia na programação das compras. Os respondentes indicaram, ainda, que os vendedores amparados com o *smartphone* passavam mais segurança no momento da negociação, e tinham respostas mais precisas sobre as questões que porventura fossem feitas.

Em relação aos pontos negativos, não houve qualquer menção por parte dos representantes supermercadistas; segundo eles, quando comparado o sistema anterior, o processo automatizado só trouxe melhorias.

4.2. UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE B2B COMO CANAL DE VENDAS

No contexto da proposição de oferecer ao cliente mais um canal de vendas, a Distribuidora ABC adotou há pouco mais de um ano o software B2B da empresa Máxima Sistemas, visando aumentar o seu fluxo de vendas. Este software daria mais autonomia para seus clientes, e atrairia novos clientes que antes não eram atendidos por questões de distância, na linha das proposições de Lucens et al. (2016).

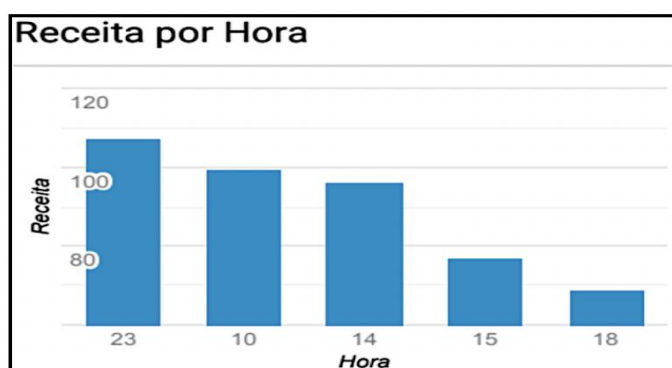
Inicialmente, mesmo com todos os clientes já informados e aptos a utilizarem, muitos preferiram a visita do vendedor. Já outros trabalhavam nas duas formas, e os demais apenas utilizaram o novo canal comercial. O diretor considera que o objetivo estava sendo alcançado, pois houve um aumento médio de 15% no faturamento da empresa após a implantação e a consolidação do software B2B.

4.2.1 Vantagens e desvantagens do B2B

Os principais pontos destacados pelo diretor comercial foram: a autonomia conferida aos clientes, que passaram a poder realizar seus pedidos no momento que eles desejavam; uma parte significativa dos pedidos que chegavam eram provenientes de campanhas disparadas automaticamente pelo programa para o e-mail dos clientes-alvo; o programa era fácil de usar e intuitivo, conseguia explorar bem o portfólio de produtos, de acordo com o perfil e o histórico do cliente.

Outra questão apontada pelo diretor comercial é que o programa oferece algumas vantagens, como uma amplitude de horário e facilidade de acesso ao cliente, que possibilitou um aumento nas receitas (conforme ilustra a figura 3). Nestes horários, ocorre de ser realizada uma promoção relâmpago que visa aumentar o *ticket* médio do pedido, bem como colocar em promoção algum produto que não apresente um bom giro de vendas.

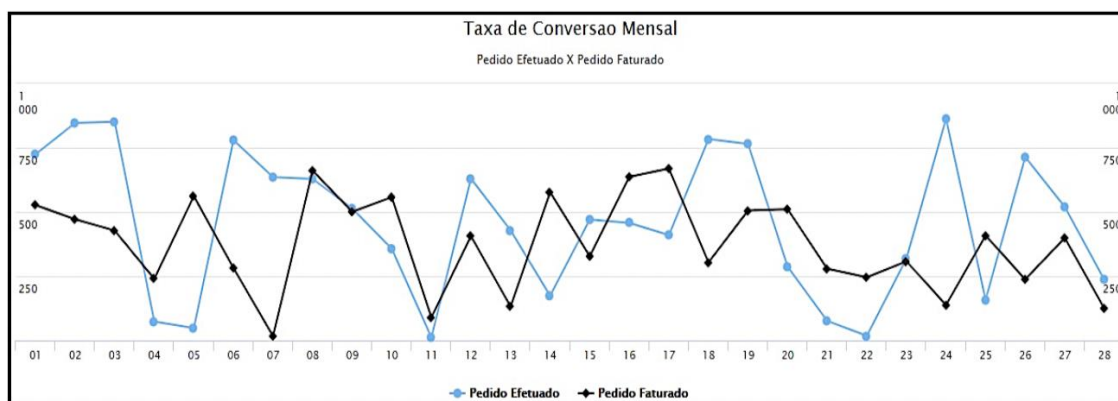
Figura 3: Receita por hora



Fonte: Software B2B – Disponibilizado pela ABC Distribuidora

Por meio do programa implantado, é possível acompanhar em tempo real a taxa de conversão (ou seja, é possível comparar os pedidos efetuados frente aos pedidos faturados) das vendas diárias, como mostra a figura 4.

Figura 4: Taxa de Conversão Mensal



Fonte: Software B2B – Disponibilizado pela ABC Distribuidora

Outro ponto importante que foi citado é a perfeita integração entre o B2B e o sistema de retaguarda (MOREIRA e CHIARETO, 2016; OLIVEIRA, 2017). As alterações que eram realizadas no sistema de retaguarda (cadastros de promoções, produtos, preços, prazos, fotos etc.) eram automaticamente enviadas para o B2B, e os pedidos realizados no B2B eram automaticamente enviados para o sistema de retaguarda, processadas e retornadas as informações em tempo real ao seu cliente.

O diretor conclui que, de forma geral, quanto mais seus clientes usam o B2B, tanto mais específicas se tornarão as estratégias de mercado da distribuidora. Hamad et al. (2015) defendem esse posicionamento, ao postular que quanto mais alto o nível de adoção de comércio eletrônico B2B, maior será a oportunidade de vantagem competitiva da empresa, o que aumentará a participação no mercado e, por seu turno, fara crescer as vendas e a receita. O diretor não citou qualquer desvantagem relacionada à utilização do B2B como canal de venda.

A segunda etapa da entrevista foi feita com os vendedores. Era de se esperar que o vendedor com menor resultado comercial atribuísse o desempenho, em parte, à implantação do B2B. Contudo, os clientes passaram a utilizar mais o programa, e solicitaram menos a sua intervenção pessoal. Assim, nota-se que diferentemente dos demais vendedores, este vendedor apresentou um perfil de atuação mais passivo e mais reativo frente às mudanças de mercado, corroborando os achados de Bieńkowska e Sikorski (2016); ele se sentiu injustiçado por uma tendência que não o estava beneficiando. Os demais vendedores, com melhores resultados, manifestaram opinião semelhante, ao destacar que o B2B os ajudou a atender uma maior quantidade de clientes.

Na terceira etapa, realizou-se um levantamento de informações com os supermercadistas. Ao questionar os ganhos obtidos com a utilização do B2B, os respondentes afirmaram que havia diminuído significativamente a dependência da atuação do vendedor para tirar um pedido. À partir da implantação do sistema, os supermercadistas podem visualizar o estoque de produtos disponíveis, fotos e detalhes específicos dos produtos, ofertas disponíveis e a situação dos últimos pedidos, conforme ilustra a figura 5 que apresenta as etapas pelo qual o pedido realizado já passou. Estes resultados corroboram os estudos de Welin-Berger (2004), que postulam que os benefícios do B2B são: redução do trabalho de retaguarda, acesso imediato da posição do estoque, tempo de processamento de pedidos, informações sobre produtos, manuais e documentação técnica, entre outros.

Figura 05: Status de posição do pedido



Fonte: *Software B2B* – Disponibilizado pela ABC Distribuidora

Citaram também que aproveitam muito bem as campanhas de ofertas que são exclusivas para quem utiliza o B2B, que estão sempre recebendo e-mail ou alertas dentro da própria ferramenta com condições comerciais interessantes. Esta afirmação está associada ao modelo de “venda empurrada” ou por impulso citada por Turban (2015). Quando questionados se eles confiavam plenamente em utilizar o programa para fazer seus pedidos, nenhum deles manifestou alguma objeção.

Quando discutimos sobre os pontos negativos, dentre as críticas mencionadas pelos supermercadistas, citaram que o programa em alguns momentos apresenta uma certa lentidão ao fazer algumas consultas. Num segundo momento, questionamos a *software-house* sobre esse ponto em particular, que justificou a lentidão frente à necessidade de processar relatórios que cruzam uma quantidade expressiva de dados. Este processo ocorre de forma simultânea para estabelecer uma lógica coerente ao resultado da consulta, o que pode ocasionar lentidão. Contudo a *software-house* afirmou que está sempre monitorando o programa para minimizar este problema.

Outro ponto negativo apontado pelos supermercadistas está relacionado com a negociação. Segundo os respondentes, os valores dos produtos apresentados são estáticos (ou seja, são produtos normais ou em oferta). Para eles, quando se negocia pessoalmente com o vendedor, pode-se obter melhores condições comerciais.

4.3. ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE VAREJISTA

Quando questionados sobre o nível de satisfação do atendimento prestado pela ABC Distribuidora, todos os supermercadistas disseram estar bastante satisfeitos; que a empresa presta um bom suporte, atende bem as demandas sempre dentro do combinado, praticam preços justos, são flexíveis nas negociações e renegociações; que de uma forma geral é um fornecedor que supre bem suas expectativas. Sobre o modelo de vendas (Tecnologia móvel e B2B), relataram que recebem um bom suporte independente se o vendedor está ou não presente. Sempre que necessitam do suporte do vendedor relatando algum problema ou alguma dúvida, este atendimento ocorre de forma rápida e amigável. Em relação ao software B2B, disseram ter um atendimento virtual (*Chatbot*) que também responde de forma *online* qualquer dúvida que possuem quando estão utilizando a ferramenta.

De uma forma geral não foram mencionados, por nenhum supermercadista, aspectos negativos relevantes no quesito atendimento e relacionamento com vendedores ou com a própria ABC Distribuidora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetiva avaliar os benefícios e desvantagens da implantação de um software B2B usado para automatizar os processos de compra e venda na cadeia de abastecimento, que ocorrem *in tandem* com a atuação do vendedor. Para tanto, empregou-se um estudo de caso numa empresa distribuidora de produtos de consumo, avaliando a percepção de três supermercados clientes. O estudo possibilitou compreender as principais nuances destes processos, de modo a identificar os principais pontos positivos e negativos decorrentes da adoção desta tecnologia. Conclui-se que as vantagens da utilização do software B2B se sobrepõem às desvantagens identificadas.

Do ponto de vista do usuário varejista (comprador) ao utilizar o software B2B para realizar seu pedido de compra, a pesquisa de campo identificou que esta *persona* mostrou-se no geral muito satisfeita com a possibilidade de utilizar a solução tecnológica, pois ela possibilita conhecer melhor produtos e preços, ofertas específicas e acompanhar seus pedidos

quando necessário. Contudo, notam que a presença do vendedor na sua empresa é de suma importância para manter um bom relacionamento comercial.

Ao avaliar a aceitação do vendedor da distribuidora frente ao fato dos clientes usarem o software de B2B, foi possível constatar que alguns vendedores ainda possuem certo receio em estar perdendo vendas. Outros vendedores disseram estar se adaptando bem com a ferramenta, e não percebem prejuízos em relação à sua utilização. Não obstante, de maneira geral, este ponto merece atenção especial por parte da diretoria da Distribuidora, de forma a evitar que equipe comercial fique desmotivada.

Por fim, ao avaliar os ganhos e perdas na cadeia de distribuição da ABC Distribuidora, os pontos positivos ficaram em evidência face a um aumento expressivo das vendas para o cliente varejista. Quando avaliado o cenário como um todo na perspectiva da equipe de vendas, identifica-se a necessidade de uma atuação cautelosa na gestão da mudança junto aos vendedores em função das vendas provenientes do uso do software.

A análise da literatura sobre o modelo de comércio eletrônico B2B evidenciou ser um modelo com características simples e de boa funcionalidade, que pode auxiliar as empresas que adotarem. No entanto, a pesquisa de campo voltada à percepção dos profissionais envolvidos (empresário, vendedor e do cliente varejista) revela que alguns pontos precisam ser melhor trabalhados, de forma a evitar conflitos de interesse entre o vendedor e a expectativa da distribuidora em relação ao B2B, bem como para assegurar a qualidade do atendimento do cliente varejista.

5.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em função da metodologia de pesquisa utilizada, este trabalho não permite a generalização dos resultados obtidos com o modelo teórico utilizado. Buscou-se fomentar uma reflexão sobre o modelo de compras e vendas utilizando o B2B relacionado ao papel do vendedor. Os resultados desta pesquisa fazem sentido no contexto da realidade específica estudada. Por isso, novas análises, sob a perspectiva de outros modelos teóricos e de outras abordagens metodológicas são estimuladas no intuito de superar as limitações deste estudo.

Pode-se apontar também como uma das limitações do trabalho o número de respondentes da amostra obtida. Ainda que tenha sido suficiente para o estudo em questão, é importante ressaltar que tal amostra corresponde a apenas uma parcela da realidade e sugere-se

para estudos futuros a utilização de amostras representativas. E por último deve ser ressaltado que a literatura sobre automação via software B2B ainda é escassa.

Assim, sugerem-se novos estudos que obtenham mais informações sobre o perfil comportamental do cliente consumidor, a fim de realizar comparações entre perfis distintos, aplicado em diferentes regiões e utilizando o ambiente “Indústria” como fornecedora e “Atacado/Distribuidor” como cliente de compra. Sugere-se ainda atribuir ao modelo outras variáveis capazes de ampliar o poder de explicação do construto intenção de compra, visto que as dimensões do mercado eletrônico B2B são diferentes das dimensões do mercado tradicional.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribuiu para a expansão e o aprofundamento dos estudos das relações entre automação das vendas (usando tecnologia móvel ou B2B) e o papel do vendedor. Embora as tecnologias de automação comercial sejam uma realidade no mercado já há algum tempo, ainda não se chegou a um equilíbrio sobre o quanto deveria ser a participação do profissional de vendas, que passa então a assumir cada vez mais o papel de um gestor de relacionamento com o cliente. No âmbito empresarial, esta pesquisa serve como uma referência para o empresário (Distribuidor de preferência) que deseja implementar este modelo de venda B2B em sua empresa. Esta experiência vai permitir uma melhor contextualização sobre os problemas mais comuns que podem surgir (por exemplo, instabilidade de conexão de internet) e principalmente, os ganhos que o modelo pode trazer, como o aumento de produtividade da equipe de vendedores, maior agilidade nas campanhas de vendas, maior capacidade de atendimento aos clientes, mais autonomia para os clientes em relação a seus pedidos e redução do trabalho de retaguarda para os supermercados.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre (RS): Bookman, 2001.

BENTO, F.; MARTENS, C.; FREITAS, H. Efeitos da Adoção de Tecnologias de Informação Móveis (TIM) em Equipes de Vendas: Estudo em uma Indústria Farmacêutica. XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro (RJ). 2014.

BIENKOWSKA, J.; SIKORSKI, C. Hyperflexibility A feature of e-commerce organizations. Management, v. 20, n. 2, p..210-223, Dez. 2016.

BOUJENA, O.; JOHNSTON; W.; MERUNKA, D. The Benefits of Sales Force Automation: A Customer's Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 29, n. 2, 2009.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

CLAUDINO, T. Ela pode ter defeito, mas é minha amiga: Os impactos da tecnologia de informação móvel e sem fio (TIM) na Rotina de Profissionais de Vendas. XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro (RJ), 2014.

CRUZ T. *Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologias da Informação e a Empresa do Sec. XXI*. São Paulo: Atlas, 2010.

DONOSSOLO; MATOS. Fatores Influenciadores do Desempenho em Vendas: um Estudo sobre o Vendedor Atacadista. V Encontro de Marketing da ANPAD. Rio de Janeiro (RJ), 2012

FIORIO, J. Modelagem matemática do efeito chicote em cadeias de abastecimento, 2007, 111f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FROST; SULLIVAN. The Global B2B E-commerce Market Will Reach 6.7 Trillion USD by 2020, Finds Frost & Sullivan. Disponível em <https://ww2.frost.com/news/press-releases/global-b2b-e-commerce-market-will-reach-67-trillion-usd-2020-finds-frost-sullivan/>. Acesso 10 novembro 2018.

GEETHA, E.; SHETTY, A. SHETTY. E. -Commerce Industry Significant Factor for the Growth of Indian Economy. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities* v. 7, n. 4, pp. 177-183, abr. 2017.

GHISI, F.; SILVA, A. Implantação do Efficient Consumer Response (ECR): um estudo multicase com indústrias, atacadistas e varejistas. *Revista de Administração Contemporânea*, v.10, n. 3 Curitiba jul./set. 2006.

GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITAU, G.; OBOKO, R.; LITONDO, K.; GAKUU, C. The link between sales force automation system and sales performance in the consumer goods industry in Nairobi, Kenya. *International Academic Journal of Information Systems and Technology*, v.2, n. 1, 36-48, 2017.

GOBE, A.; FISCHER, C.; SOUSA, J.; MOREIRA, J.; PASQUALE, P. *Administração de Vendas*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GUIRALDELLI, W. A Necessidade da Tecnologia da Informação nas Empresas. Disponível em <<http://www.diariodafranca.com.br/conteudo/noticia.php?noticia=19793&categoria=1>>. Acesso em: 15 agosto 2018.

HAMAD, H.; ELBELTAGI, I.; JONES, P.; EL-GOHARY, H. Antecedents of B2B E-Commerce Adoption and its Effect on Competitive Advantage in Manufacturing SMEs. *Briefings in Entrepreneurial Finance*, v. 24, n. 5, p. 405-428, 2015.

HOLLOWAY, B.; DEITZ, G.; HANSEN, J. The Benefits of Sales Force Automation (SFA): An Empirical Examination of SFA Usage on Relationship Quality and Performance. *Journal of Relationship Marketing*, v. 12, n. 4 p. 223–242, 2013.

KOTLER, P. *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro, 2009.

LAS CASAS, A. L. *Administração de vendas – 8a Edição*, São Paulo: Atlas, 2010.

LUCENS, M.; SANT ANNA, C.; NETO, J.; JUNIOR, D.; LOPES, C. Pontos positivos e negativos do business to business em cidades distantes dos grandes centros de distribuição: um estudo na mata Norte Pernambucana. XXXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa, 2016.

MAHLAMÄKI, T.; STORBACKA, K.; PYLKKÖNEN, S.; OJALA, M. Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: customers' acceptance of sales configurators. *Industrial Marketing Management*, v. 91, p. 162-173, nov. 2020.

MOREIRA, S.P.; CHIARETO, J. Automação de marketing como ferramenta estratégica de vendas: um estudo de caso da Great Place to Work Brasil. *Revista Licen On-line*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 30-47, jul./dez. 2016.

OLIVEIRA, T. *Melhoria da eficiência do sistema de automação de vendas*. Universidade do Planalto Catarinense. Curso de Engenharia Elétrica, Projeto de Estágio, Lages (SC), 2017.

PRODESP. Mobilidade Corporativa. Disponível em: <http://www.prodesp.sp.gov.br/clientes/pdf_tendencias/informativo_tendencias_set_2012.pdf>. Acesso em: 13 agosto 2018.

REVISTA NEWTRADE Confirma as tecnologias do momento para o setor atacadista distribuidor. *Revista Digital Newtrade*, 29 jun. 2016. Disponível em: <<https://newtrade.com.br/tecnologia/exclusivo-confirma-as-tecnologias-do-momento-para-o-setor-atacadista-distribuidor/>>. Acesso em junho 2018.

ROMAN, S.; RODRIGUEZ, R. The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 30, n. 6, p. 771-783, mar. 2015.

SALEH, Y.; OMAR, M. Perception of Sales Managers, Salespersons and Customers towards Sales Force Automation Technology in Palestine. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, v. 9 n. 1, pp. 67 – 74, fev. 2015.

SANTEJANI, F. *Perfil ideal do vendedor industrial na visão do cliente*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante de Engenharia Mecânica; Universidade de Taubaté (SP), 2017.

SINISALO, J.; KARJALUOTO, H.; SARANIEMI, S. Barriers to the use of mobile sales force automation systems: a salesperson's perspective. *Journal of Systems and Information Technology*, v. 17, n. 2, p. 121-140, 2015.

TERHO, H.; EGGERT, A.; HAAS, A.; ULAGA, W. How Sales Strategy translates into Performance: The Role of Salesperson Customer-Orientation and Value-Based Selling. *Industrial Marketing Management*, v. 45, p. 12-21, fev. 2015.

TERHO, H.; HAAS, A.; EGGERT, A.; ULAGA, W. It's Almost like taking the Sales out of Selling'—Towards a Conceptualization of Value-Based Selling Business Marketing. *Industrial Marketing Management*, v. 41, p. 174–185, jan. 2012.

SILA, I. The state of empirical research on the adoption and diffusion of business-to-business e-commerce. *International Journal of Electronic Business*, v.12, n. 3, ago. 2015.

TURBAN, E.; KING, D.; LEE, J.; LIANG, T.; TURBAN E. *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective*. 8a ed. New York (NY): Springer, pp. 3-719. 2015.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, p. 407–428, 2011.

WELIN-BERGER, M. *Commerce*. In: KORNAK, A.; TEUTLOFF, J.; WELIN-BERGER, M. *Enterprise guide to gaining business value from mobile technologies*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2004.

YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5a edição. Porto Alegre (RS): Bookman, 2015.