

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**

SILVIO RODRIGUES DE MELO FILHO

**SOLUÇÕES DIGITAIS E AS POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NA RELAÇÃO
COMERCIAL ENTRE O FABRICANTE DE PRODUTOS PARA AUTOMAÇÃO
INDUSTRIAL E SEUS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

São Leopoldo

2024

SILVIO RODRIGUES DE MELO FILHO

**SOLUÇÕES DIGITAIS E AS POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NA RELAÇÃO
COMERCIAL ENTRE O FABRICANTE DE PRODUTOS PARA AUTOMAÇÃO
INDUSTRIAL E SEUS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Coorientador: Prof. Dr. Luiz Reni Trento

São Leopoldo

2024

M528s Melo Filho, Silvio Rodrigues de.
Soluções digitais e as possibilidades de aplicação na relação comercial entre o fabricante de produtos para automação industrial e seus canais de distribuição / Silvio Rodrigues de Melo Filho. – 2024.
120 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2024.

“Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Coorientador: Prof. Dr. Luiz Reni Trento”.

1. Canais de vendas. 2. Canais de distribuição. 3. Soluções digitais. 4. Business-to-business (B2B). 5. Desempenho em vendas. 6. Competitividade. I. Título.

CDU 658.5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

SILVIO RODRIGUES DE MELO FILHO

**SOLUÇÕES DIGITAIS E AS POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NA RELAÇÃO
COMERCIAL ENTRE O FABRICANTE DE PRODUTOS PARA AUTOMAÇÃO
INDUSTRIAL E SEUS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final:

Aprovado em: 12 de março de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

Prof. Dr. Luiz Reni Trento – Pesquisador e Profissional de Mercado

Profa. Dra. Miriam Borchardt – UNISINOS

Prof. Dr. Leandro Zvirtes – UDESC

DEDICATÓRIA

À família, aos amigos e aos mestres.

AGRADECIMENTOS

Lembro, no final da Graduação, nas últimas disciplinas e eu não tinha orientador para o meu TCC – Trabalho de Conclusão de Curso. Mas eu sabia o que queria entregar. Na primeira aula que tive com este professor o chamei para explicar minha ideia de trabalho de conclusão. Ele me entrevistou e, assim, começou este trabalho, a pesquisa sobre relações entre empresas fabricantes de produtos para automação industrial e os seus canais de distribuição (vendas e engenharias não se bicom nas empresas, nem na academia, pensava eu). Acredito que eu fui o único aluno da Graduação orientado pelo Doutor, empresário, palestrante e querido mestre Giancarlo Medeiros Pereira naquele período. Algum tempo depois o procurei para pedir conselhos acadêmicos e profissionais e ele me incentivou a ingressar no Mestrado Acadêmico. E fez um esforço enorme para me orientar no processo de solicitação de bolsa de estudos, pela qual sou bastante grato. Infelizmente, esta etapa não foi acompanhada por ele até o fim, pois existiram desvios no final do caminho. Mestre, sou muito grato por ter pêgo a bola, colocado no chão e passado ela para que eu pudesse finalizar para o gol.

Ao professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, obrigado por aceitar o desafio. Compreender a situação, administrar ela e viabilizar este trabalho. Obrigado por sacrificar o teu período de descanso, para ajudar este aluno a concluir uma importante etapa na vida dele. Sem o corta-luz, o gol não iria sair!

À professora Dra. Miriam Borchardt, que acompanhou minhas reuniões presenciais na sala com o professor Giancarlo Medeiros Pereira, na época do TCC e participou da Banca deste trabalho. E que, mais recentemente, participou do processo de aprovação da bolsa de estudos para viabilizar este trabalho, da qualificação deste e agora na finalização desta etapa. Muito obrigado!

Ao professor Dr. Luiz Reni Trento, muito obrigado pelas valiosas contribuições durante a jornada de desenvolvimento deste trabalho.

Em tempo, sou bastante grato a minha família. Eles deram tudo que eu precisava para chegar até aqui. Dona Margo, seu Becker, Eve e Gerson, obrigado pela participação de vocês durante todo o caminho. Pelo exemplo dado e pelos conselhos. Taís, obrigado por aceitar as ausências durante as aulas e também por me cobrar a ir às aulas. Tu fizeste e faz a diferença na minha vida, te amo. Aos

melhores amigos do homem, o Pepper e a Salsa, vocês são os melhores e serão para sempre.

Aos profissionais com os quais eu pude interagir durante minha carreira, meus agradecimentos, a participação de vocês foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Enriqueceram muito a minha forma de entender o mercado B2B.

Por fim, agradeço à Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, por ter acreditado no projeto de pesquisa apresentado e ter me permitido participar do Programa de Bolsas Unisinos de Apoio à Pesquisa Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo (Bolsa CTIE).

EPIGRAFE

“Nothing happens until someone sells something”.

Henry Ford

RESUMO

Soluções digitais no mercado B2B – *Business-to-Business* são funcionais e viáveis para melhoria do desempenho dentro dos canais de distribuição de fabricantes de produtos para automação industrial? A estruturação dos processos comerciais dentro deste mercado é algo bastante particular para as organizações. As empresas fabricantes de produtos para automação industrial, que possuem canais de distribuição direta e também para os seus parceiros nos canais de distribuição, apesar de trabalharem com produtos de alta tecnologia, ainda não exploram todas as possibilidades da digitalização de seus dados, processos e atividades. No momento, o mercado B2B está passando por transformações. Por outro lado, o tradicional formato de vendas de produtos para automação industrial ainda não acompanha as mudanças decorrentes. A percepção da possibilidade de aplicar soluções digitais nos processos e atividades de vendas, neste cenário, como forma de elevar a competitividade dos canais de distribuição de produtos para automação industrial no Brasil foi o elemento motivador desta pesquisa. A fim de encontrar formas de elevar a *performance* das empresas que fabricam e distribuem produtos para automação industrial, foi realizada a presente pesquisa, a qual pode ser classificada como um estudo qualitativo-exploratório. Para tanto, a coleta de dados foi feita mediante a condução de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, com cinco profissionais com larga experiência no mercado. Tais profissionais apontaram as principais dificuldades que possuem e possíveis soluções digitais que as empresas poderiam implementar. Além disso, sinalizaram desafios a serem superados para que as soluções digitais possam ser operacionalizadas no contexto investigado. Sendo assim, este trabalho pode contribuir para futuras pesquisas relacionadas ao tema e como fundamentação para adoção de soluções digitais que possam vir a melhorar a relação comercial entre o fabricante de produtos para automação industrial e seus canais de distribuição.

Palavras-chave: Canais de Vendas, Canais de Distribuição, Soluções Digitais, B2B – *Business-to-Business*, Desempenho em Vendas, Competitividade.

ABSTRACT

Are digital solutions in the B2B – Business-to-Business market functional and viable for improving performance within the distribution channels of manufacturers of industrial automation products? The structuring of commercial processes within this market is something very particular to organizations. Companies that manufacture products for industrial automation, with their own salesforce and their distribution channels partners, despite working with high-tech products, have yet to exploit all the possibilities of digitizing their data, processes and activities. At the moment, the B2B market is undergoing transformations. On the other hand, the traditional sales format for industrial automation products has not yet kept pace with the changes that have taken place. The perception of the possibility of applying digital solutions to sales processes and activities in this scenario as a way of increasing the competitiveness of distribution channels for industrial automation products in Brazil was the motivating factor behind this research. In order to find ways to increase the performance of companies that manufacture and distribute products for industrial automation, this research was carried out, which can be classified as a qualitative-exploratory study. To this end, data was collected by conducting individual in-depth interviews, using a semi-structured approach, with five professionals with extensive experience in the market. These professionals pointed out the main difficulties they face and possible digital solutions that companies could implement. They also pointed out challenges that need to be overcome so that digital solutions can be operationalized in the context investigated. As such, this work could contribute to future research on the subject and provide a basis for adopting digital solutions that could improve the commercial relationship between manufacturers of industrial automation products and their distribution channels.

Keywords: Sales Channel, Distribution Channel, Digital Solutions, B2B – Business-to-Business, Sales Performance, Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Pirâmide de automação: Indústria 3.0 | 20 |
| Figura 2 – <i>Internet</i> das coisas: Indústria 4.0 | 21 |
| Figura 3 – Processo de vendas complexas | 24 |
| Figura 4 – Múltiplos canais de distribuição | 31 |
| Figura 5 – Passos para a realização de vendas | 36 |
| Figura 6 – Camadas da inteligência artificial | 48 |
| Figura 7 – Exemplos de fabricantes de produtos para automação industrial | 56 |
| Figura 8 – Canais de distribuição no cenário pesquisado | 57 |
| Figura 9 – O papel da digitalização nas relações B2B | 97 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Síntese dos principais temas investigados e autores | 26 |
| Quadro 2 – Evolução dos passos para realização de vendas | 35 |
| Quadro 3 – Barreiras à adoção de soluções digitais | 39 |
| Quadro 4 – Perfil dos entrevistados | 59 |
| Quadro 5 – Relações entre os canais dos entrevistados | 59 |
| Quadro 6 – Fatores que impactam positivamente o desempenho comercial dos canais de distribuição | 60 |
| Quadro 7 – Fatores que impactam negativamente o desempenho comercial dos canais de distribuição | 66 |
| Quadro 8 – Síntese dos desafios que podem ser impactados pelas soluções digitais | 80 |
| Quadro 9 – Síntese das soluções digitais que podem ser aplicadas e viabilizadas | 87 |
| Quadro 10 – Síntese das proposições de pesquisa..... | 91 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ABINEE | Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica |
| AI | <i>Artificial Intelligence</i> |
| B2B | <i>Business-to-Business</i> |
| B2C | <i>Business-to-Consumer</i> |
| CLP | Controlador Lógico Programável |
| CNI | Confederação Nacional da Indústria |
| CPU | <i>Central Processing Unit</i> |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> |
| DL | <i>Deep Learning</i> |
| IA | Inteligência Artificial |
| IaaS | <i>Infrastructure-as-a-Service</i> |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IoT | <i>Internet of Things</i> |
| KPIs | <i>Key Performance Indicators</i> |
| ML | <i>Machine Learning</i> |
| MPEs | Micro e Pequenas Empresas |
| PaaS | <i>Platform-as-a-Service</i> |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| RFID | <i>Radio Frequency Identification</i> |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| TI | Tecnologia da Informação |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA | 22 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA | 23 |
| 1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO | 27 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 27 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 27 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 28 |
| 2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS | 28 |
| 2.2 SOLUÇÕES CONVENCIONAIS..... | 30 |
| 2.3 BARREIRAS À ADOÇÃO DE SOLUÇÕES DIGITAIS..... | 33 |
| 2.4 FORMAS DE SUPERAR AS BARREIRAS À ADOÇÃO DE SOLUÇÕES DIGITAIS | 40 |
| 2.5 SOLUÇÕES DIGITAIS | 41 |
| 2.5.1 Fatores Impulsionadores de Inovação no Setor | 41 |
| 2.5.2 Internet das Coisas | 43 |
| 2.5.3 Big Data | 45 |
| 2.5.4 Inteligência Artificial | 45 |
| 2.5.5 Machine Learning | 47 |
| 2.5.6 Cloud Computing | 49 |
| 2.5.7 Gamificação | 50 |
| 3. MÉTODO DE PESQUISA | 52 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 52 |
| 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 52 |
| 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS | 53 |
| 4. RESULTADOS DA PESQUISA | 55 |
| 4.1 CONTEXTO DO CENÁRIO PESQUISADO | 55 |
| 4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS | 58 |
| 4.3 FATORES QUE IMPACTAM POSITIVAMENTE O DESEMPENHO COMERCIAL DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO | 60 |
| 4.4 FATORES QUE IMPACTAM NEGATIVAMENTE O DESEMPENHO COMERCIAL DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO | 65 |
| 4.5 SOLUÇÕES DIGITAIS PARA SUPERAR OS DESAFIOS COMERCIAIS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO | 71 |
| 4.5.1 Processo de Vendas | 71 |

| | |
|--|------------|
| 4.5.2 Mercado | 72 |
| 4.5.3 Política Comercial | 73 |
| 4.5.4 Gestão do Relacionamento com Cliente | 74 |
| 4.5.5 Gestão do Conhecimento | 76 |
| 4.5.6 Portólio do Fabricante e dos Canais de Distribuição | 77 |
| 4.6 APLICABILIDADE DA ADOÇÃO DAS SOLUÇÕES DIGITAIS | 81 |
| 4.6.1 Processo de Vendas | 81 |
| 4.6.2 Mercado | 82 |
| 4.6.3 Política Comercial | 83 |
| 4.6.4 Gestão do Relacionamento com Cliente | 83 |
| 4.6.5 Gestão do Conhecimento | 85 |
| 4.6.6 Portólio do Fabricante e dos Canais de Distribuição | 86 |
| 4.7 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA | 88 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 92 |
| REFERÊNCIAS | 99 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES | 120 |

1. INTRODUÇÃO

Na presente pesquisa, discute-se como as soluções digitais podem ser utilizadas para melhorar a gestão e as operações dos canais de distribuição de produtos de automação industrial produzidos por determinado fabricante. Também são explorados os desafios enfrentados pelos fabricantes destes produtos na gestão desses canais, que podem ser próprios ou terceirizados, e como as soluções digitais podem ajudar a minimizar eventuais problemas.

De acordo com Lilien (2016), as transações comerciais realizadas entre empresas, em mercados do tipo B2B – *Business-to-Business* recebem uma importância acadêmica menor do que as transações comerciais realizadas entre empresas e os consumidores finais, em mercados do tipo B2C – *Business-to-Consumer*. Para Agnihotri e Mariadoss (2022), apesar de ser notar o crescimento de trabalhos acadêmicos referentes ao assunto abordado nesta pesquisa, a literatura continua carente. Esta baixa representatividade no volume de pesquisas relacionadas ao tema é corroborada por Laplaca e Katrichis (2009) e por Mora-Cortez, Højbjerg e Freytag, (2021). Um dos focos apontados por Lilien (2016) neste cenário, como sendo oportuno para novas pesquisas é a inovação em mercados do tipo B2B.

Uma nova geração de compradores tem demonstrado um comportamento diferente, que desafia os fabricantes e seus canais tradicionais de distribuição. Estes compradores fazem parte da geração chamada de “*Millennials*” e representam uma boa parte dos novos decisores de compra em todo o mundo. Pesquisas mostram que 46% das pessoas que influenciam as compras B2B nos Estados Unidos, por exemplo, têm menos de trinta e cinco anos (LÄSSIG et al., 2015; KOTLER; KELLER; CHERNEV, 2022).

A literatura, inclusive, destaca que esses profissionais preferem coletar informações por meio de pesquisas na *internet*. Após a coleta de informações, foi identificado que aproximadamente 90% dos compradores buscam informações técnicas e quase 70% deles, assistem vídeos para terem informações ainda mais específicas dos produtos (LÄSSIG et al., 2015; LAPOULE; COLLA, 2016; LINS, 2020). Ainda neste contexto, as informações mais procuradas na *internet* dizem respeito às especificações técnicas dos produtos ou a fornecedores alternativos (LAPOULE; COLLA, 2016).

Com os compradores melhor preparados, os vendedores de equipamentos para automação industrial se deparam tanto com oportunidades quanto com desafios em seu mercado. Especialistas de vendas de produtos, serviços e sistemas desta área, ainda dão ênfase, predominantemente à parte técnica, e não à parte efetivamente comercial (LÄSSIG et al., 2015).

Esta situação já está sendo percebida em mercados B2B. A etapa de pré-vendas tem envolvido profissionais da área técnica, a fim de permitir que a área de vendas tenha melhores condições de preparar estratégias para negociação e efetivação da transação (LUOTOLA; IVANOVA-GONGNE; LIINAMAA, 2017; MUTABAZI, 2022; BERKMANN et al., 2023). A necessidade imposta pelo mercado exige dos profissionais da área comercial uma rápida adaptação às novas demandas e preferências dos compradores (clientes), a fim de terem melhores resultados durante o processo de adoção de recursos ou ferramentas inovadoras no processo de vendas (FUTRELL, 2013; LÄSSIG et al., 2015).

Desta forma, os compradores melhores informados se tornam mais exigentes, tornando necessário que o processo de vendas passe a gerir melhor todos os seus canais de distribuição. A gestão de vendas, portanto, deve levar em conta os agentes (ou intermediários) que atuam nas etapas finais dos processos de fornecimento e atendimento aos clientes (DENT, 2014; DENT; WHITE, 2018). No entanto, a literatura ainda apresenta lacunas teóricas acerca destes agentes, seus papéis e suas formas de atuação (DENG et al., 2022).

Para estabelecer relações B2B eficientes e efetivas, é preciso compreender as demandas das diferentes empresas (clientes) que atuam nos elos finais de uma cadeia produtiva. Tais empresas podem ser indústrias, que utilizam o *hardware* como componente para ofertar os seus equipamentos, ou outras organizações, que dependem dos produtos de automação industrial para continuar operando suas plantas fabris ou para melhorarem os seus processos de trabalho. Um entendimento limitado sobre os objetivos e as necessidades, expectativas e demandas destas empresas pode gerar conflitos ou perda de oportunidades de negócio (VILLA, 2022), inclusive entre prestadores de serviços especializados (BEUREN; FERREIRA; MIGUEL, 2013; KOWALKOWSKI et al., 2015; BAIK; KIM; PATEL, 2019), provedores logísticos, varejistas de comércio eletrônico (PEPPEL; RINGBECK; SPINLER, 2022) distribuidores, ou outros tipos de intermediários, e representantes comerciais (MCQUISTON, 2001; GHOSH et al., 2004; DENT, 2014; DENT; WHITE, 2018).

Os múltiplos canais de distribuição, por conseguinte, podem beneficiar o fabricante, mas também gerar problemas e desafios. Segundo Rosenbloom (2004; 2007; 2020) e Alawadi e Farris (2020), é preciso gerenciar bem os possíveis conflitos entre os canais de distribuição que oferecem o mesmo tipo de produto, aos mesmos compradores potenciais, no mesmo mercado. Estes conflitos tendem a ocorrer quando um cliente tem a opção de comprar o produto de um mesmo fabricante em diferentes canais de distribuição, aumentando o seu poder de barganha e a competição entre os canais. O fabricante, então, deve resolver estes conflitos, pois eles podem prejudicar as suas relações com os parceiros de negócios, bem como reduzir o seu volume de vendas e a sua lucratividade e rentabilidade (DENT, 2014; ALAWADI; FARRIS, 2020).

Portanto, encontrar uma forma de equilibrar o acesso do fabricante ao consumidor é vista com um desafio. O fato de um fabricante possuir mais parceiros nos canais de distribuição pode significar a ampliação do alcance territorial por parte do fabricante (com baixo custo) e aumentar as oportunidades de vendas, porém isto pode trazer consequências negativas. A existência de mais competidores distribuindo o mesmo produto e disputando o mesmo mercado, pode gerar impactos razoáveis. Como dito anteriormente, esta canibalização pode gerar conflitos entre o fabricante e os seus parceiros que atuam por meio de diferentes canais de distribuição (ROSEMBLOOM, 2007; PARVINEN; PÖYRY, 2018; ALAWADI; FARRIS, 2020).

Conflitos nas relações B2B são prejudiciais para o desenvolvimento de produtos junto ao mercado (RANJAN; READ, 2021; SUN et al., 2023), dificultando o comprometimento e a confiança entre os parceiros de negócio (ASLAM et al., 2022; BODENDORF et al., 2022), o que pode limitar a troca de informações pertinentes às negociações, impactando negativamente no volume de vendas (FUTRELL, 2013; DENT; WHITE, 2018; SUN et al., 2023).

Outro ponto capaz de prejudicar o desempenho dos canais de distribuição e de vendas de um fabricante de produtos para automação industrial é o domínio insuficiente de informações relacionadas aos produtos comercializados. Este fato já é apontado há muito tempo dentro da academia. Uma pesquisa realizada em 2002 já revelava que os vendedores não tinham o conhecimento técnico adequado para as atividades de pré-venda e de pós-venda (TALLMAN; FLADMOE-LINDQUIST, 2002) e que isto acaba comprometendo o desempenho de uma empresa no mercado (MCQUISTON, 2001).

Tais afirmações refletem os resultados do estudo realizado por Lins (2020). Nesta pesquisa, foram conduzidas entrevistas com profissionais da área de suprimentos em um cenário B2B, sendo apontadas como as duas principais atividades do vendedor o esclarecimento técnico sobre seu portfólio de produtos e a elaboração de propostas comerciais. Outro fator que pode contribuir para a percepção do baixo conhecimento técnico do profissional de vendas pode ser a alta rotatividade (*turnover*) de profissionais que se observa atualmente nas equipes de vendas. Em uma pesquisa, realizada nos Estados Unidos pela empresa *Hubspot*, apontou que durante os anos de 2021 e 2022, taxa de rotatividade de profissionais das áreas de vendas ficou em torno de 35% ao ano, quase três vezes acima de qualquer outra área das empresas (CRUZ et al., 2022).

Visando buscar mais qualificação na informação coletada e assertividade na informação disseminada, aproximadamente 90% dos tomadores de decisões em mercados do tipo B2B, concordam que a área de vendas e a área de marketing precisam trabalhar de forma conjunta (CRUZ et al., 2022).

Esta percepção pode ser reflexo da influência de Porter (1989), ao apontar que algumas atividades primárias são capazes de impactar diretamente na percepção de valor do produto para o cliente, destacando-se que o autor já considerava as disciplinas de marketing e de vendas intrinsecamente ligadas. Atualmente, é considerado que apenas o trabalho conjunto entre estas duas disciplinas não basta. Na verdade, serão necessárias novas práticas na área de marketing (MARINO; LO PRESTI, 2018; MCCOLL-KENNEDY et al., 2019). Entre as quais, a de encontrar novas formas de interagir com o cliente e de gerir a jornada ou a experiência do cliente através de tecnologias e ferramentas atuais (KAMALALDIN et al., 2020; RITTER; PEDERSEN, 2020; HODGKINSON; JACKSON; WEST, 2021; LUNDIN; KINDSTRÖM, 2023).

Uma possível forma de contribuir com a atividade de vendas, no contexto dos canais de distribuição em mercado do tipo B2B, seria adotar soluções digitais. Do ponto de vista econômico, o montante das transações B2B e B2C foram praticamente equivalentes no ano de 2010 no mercado americano (LILIEN, 2016). No mercado europeu, as transações realizadas no segmento B2B, via canal *E-commerce*, superaram as transações B2C em aproximadamente 65% (CAPITAL ONE, 2023; LONE; WELTEVREDEN; LUHARUWALA, 2023).

Em parte, esse crescimento nas transações B2B, via *E-commerce*, pode ser explicado pelo aumento da oferta de serviços especializados baseado em tecnologias digitais inovadoras e na capacidade de ganho de escala em disponibilizar informações (WOLF, 2022; KOWALKOWSKI; WIRTZ; EHRET, 2023). Contudo, as publicações acadêmicas referentes à digitalização dos processos comerciais em mercados B2B não são fartas (LILIEN, 2016; LINS, 2020; OPAZO-BASÁEZ; VENDRELL-HERRERO; BUSTINZA, 2021; LILLA, et al., 2023).

Enquanto as soluções digitais evoluíram muito no comércio B2C e nas discussões da academia, é possível observar uma migração deste comportamento dos compradores. Um exemplo disto é o fato dos compradores das empresas, em relações B2B, preferirem buscar conhecimento sobre os produtos que necessitam de forma autônoma (INDUSTRIE MAGAZIN; BERATUNGSUNTERNEHMEN ERNEST & YOUNG, 2018; LINS, 2020). Neste contexto, as soluções ou tecnologias digitais podem ser exploradas.

As soluções digitais, de modo geral, consistem em converter dados ou informações analógicas em dados ou informações digitais (BRENNEN; KREISS, 2016; PARVIAINEN, et al., 2017). A digitalização, então, pode ser compreendida como o uso de tecnologias digitais para adaptar os modelos de negócios realizados, onde é possível encontrar formas de melhorar construção de valor da marca, dentro do mercado entre empresas (GARTNER GLOSSARY, 2023).

As organizações que estão adotando o conceito de uso dados, definindo investimentos de forma alinhada ao novo cenário, buscando mais integração entre vendas e marketing (LINGQVIST; PLOTKIN; STANLEY, 2015), tem apresentado resultados acima das empresas que não aproveitam as ferramentas digitais (AHEARNE; RAPP, 2010; RODRIGUEZ; AJJAN; PETERSON, 2016; AGNIHOTRI; MARIADOSS, 2022). Como exemplo das principais tecnologias utilizadas no setor, é possível citar: inteligência artificial, *machine learning*, novos ambientes digitais de trabalho (plataformas) e o uso de redes sociais para coleta de dados (MARSHALL et al., 2012; MONCRIEF, 2017; SYAM; SHARMA, 2018; THAICHON et al., 2018; SINGH et al., 2019; MATTILA; YRJÖLÄÄ; HAUTAMÄKI, 2021).

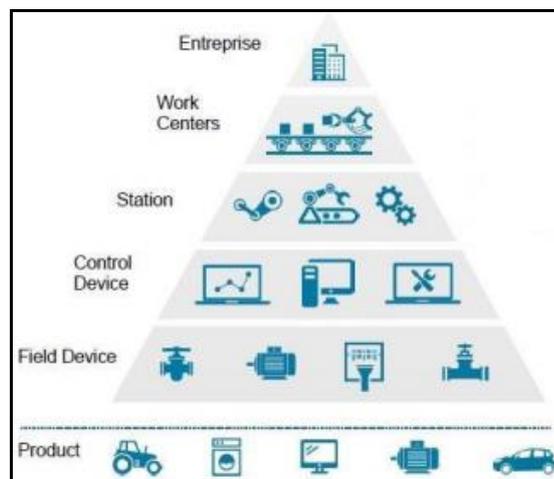
A literatura apresenta diversas possibilidades em termos de soluções digitais. Uma das mais importantes é a *IoT – Internet of Things* (ou *Internet das Coisas*), que consiste em uma rede de dispositivos com identificação digital única, conectados entre si e capazes de produzir uma grande quantidade de dados e informações (LIN

et al., 2020; JHAJHARIA; MATHUR, 2022; SUTIKNO; THALMANN, 2022). A fim de ilustrar este ambiente, são apresentadas as Figuras 1 e 2.

Os dados existentes, juntamente com outros dados provenientes de diferentes fontes ou bases de dados, formam o que se chama de *Big Data* (SUTIKNO; THALMANN, 2022). Para analisar tais dados, é preciso recorrer à IA Inteligência Artificial (ou AI – *Artificial Intelligence*), que permite realizar tarefas que anteriormente, eram exclusivas dos seres humanos, de forma mais rápida e eficiente (TANGWANNAWIT; TANGWANNAWIT, 2022). Na lógica da IA, existem técnicas como o ML – *Machine Learning* e o DL – *Deep Learning*, que podem auxiliar nos processos de tomada de decisão. Estas técnicas são capazes de reconhecer padrões comportamentais em dados com diferentes níveis de complexidade e variação (GOODFELLOW; BENGIO; COURVILLE, 2016).

Uma forma de melhorar os processos administrativos é aplicar a automação de processos, que consiste em usar ferramentas tecnológicas para diminuir a intervenção humana nas atividades cotidianas. Um caso ilustrativo é o emprego de robôs de atendimento a clientes, que se comunicam por texto ou voz (LATINOVIC; CHATTERJEE, 2022). Em uma pesquisa, foram realizadas análises de aproximadamente duas mil atividades relacionadas ao processo de vendas e foi constatado a possibilidade de digitalizar e automatizar quase oitocentas atividades (BAUMGARTNER; HATAMI; VALDIVIESO, 2016).

Figura 1 – Pirâmide de automação: Indústria 3.0

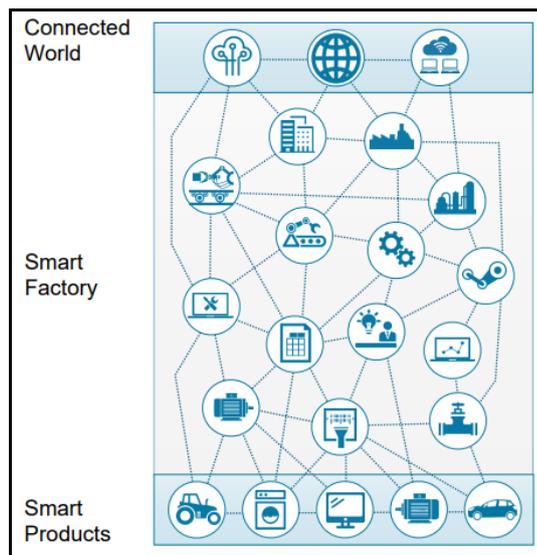


Fonte: Schweichhart (2018).

Na Figura 1, é apresentada a pirâmide de automação tradicional. Os diversos níveis dentro das organizações são isolados ou praticamente isolados entre si. Os dados e as informações não são disponibilizados de forma ágil entre os diversos níveis, o que ocorre, normalmente, apenas através de relatórios gerenciais (SCHWEICHHART, 2018).

Por outro lado, a Figura 2, mostra graficamente a troca de dados e informações entre os diversos níveis das organizações. E o diferencial neste cenário são os produtos que estão no mercado, interagindo com os seus clientes ou usuários, sendo coletados dados e os enviando via rede para que possam se transformar em informações úteis ou conhecimento de mercado para subsidiar decisões estratégicas e operacionais relevantes (SCHWEICHHART, 2018).

Figura 2 – *Internet* das coisas: Indústria 4.0



Fonte: Schweichhart (2018).

As soluções digitais listadas inicialmente podem contribuir para melhorar a gestão dos canais de distribuição e a atividade de vendas no contexto investigado. Como visto anteriormente, há uma lacuna de conhecimento sobre a aplicação destas soluções digitais no contexto dos canais de distribuição da indústria de produtos para automação industrial. Tal cenário motivou a formulação do problema e da questão de pesquisa, apresentados a seguir.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Os fabricantes podem melhorar o seu desempenho utilizando uma rede de canais de distribuição desde que consigam administrar as atividades de vendas de forma adequada (KABADAYI; EYUBOGLU; THOMAS, 2007; DENT; WHITE, 2018; ALAWADI; FARRIS, 2020). Vale ressaltar que também é preciso diminuir os conflitos entre os parceiros de negócios, os custos operacionais ou os riscos, bem como aumentar a qualidade dos serviços prestados ou do atendimento aos clientes e impulsionar as vendas (CHUNG; CHATTERJEE; SENGUPTA, 2012; DENT; WHITE, 2018; ROSENBLOOM, 2004; 2007; 2020).

A literatura aponta que os benefícios da integração entre os membros de canais de distribuição, em mercados B2B, podem ser comprometidos por dificuldades como a falta de informações disponibilizadas para o fabricante pelos seus canais de distribuição (LILIEN, 2016), havendo baixa qualificação técnica dos profissionais envolvidos em atividades de vendas e que exigem contato direto com os clientes atuais e potenciais (FUTRELL, 2013; DENT; WHITE, 2018; ALAWADI; FARRIS, 2020; ROSENBLOOM, 2020; CRUZ et al., 2022). O que pode gerar, ainda, conflitos entre os diferentes canais de vendas utilizados pelos intermediários que operam em um determinado canal de distribuição de um certo fabricante (DENT, 2014; DENT; WHITE, 2018; SUN et al., 2023).

Essas dificuldades se tornam mais críticas quando se leva em conta que os novos compradores B2B usam a *internet* para definirem as compras para as empresas. Tal mudança tem gerado alterações nas dinâmicas relacionadas às vendas nos canais de distribuição utilizados pelos fabricantes. A facilidade de acesso a informações técnicas e aos concorrentes, por parte dos compradores (LAPOULE; COLLA, 2016), acaba fundamentando o profissional da área de suprimentos de forma que até 60% das decisões de compra já estão decididas antes do primeiro contato com o canal de vendas (MONCRIEF; MARSHALL; LASSK, 2006; LÄSSIG et al., 2015; BALDT, 2019; PEESKER et al., 2022).

Isso ocorre, pois, os compradores têm se beneficiado com o uso das ferramentas digitais, já utilizadas nas suas compras pessoais (B2C) e assim, passam a procurar e adotar ferramentas daquele mercado já familiar para eles (INDUSTRIE MAGAZIN; BERATUNGSUNTERNEHMEN ERNEST & YOUNG, 2018; LINS, 2020).

Ciente disto, o mercado entende que a gestão da cadeia de distribuição de produtos de automação industrial precisa evoluir (LÄSSIG et al., 2015; BALDT, 2019).

Uma forma de melhorar o desempenho dos canais de distribuição pode ser recorrer às soluções ou tecnologias digitais (LATINOVIC; CHATTERJEE, 2022; TANGWANNAWIT; TANGWANNAWIT, 2022). Tais soluções digitais podem oferecer benefícios para a gestão dos canais de distribuição (ALAWADI; FARRIS, 2020; ROSENBLOOM, 2020), principalmente com a possibilidade de qualificar as suas atividades de vendas (ou comerciais) e seus respectivos resultados (MATTILA; YRJÖLÄÄ; HAUTAMÄKI, 2021). Esta tendência de digitalização do processo de compra e venda pode equilibrar as relações entre o canal comprador e o canal vendedor (GUENZI; HABEL, 2020; MATTILA; YRJÖLÄÄ; HAUTAMÄKI, 2021). Contudo, há uma carência de conhecimento sobre como estas soluções digitais são, ou deveriam ser, aplicadas no contexto dos fabricantes de produtos para automação industrial e de seus canais de distribuição (PLANK et al., 2018; GUENZI; HABEL, 2020; MATTILA; YRJÖLÄÄ; HAUTAMÄKI, 2021).

Diante disso, este estudo busca responder à seguinte questão central de pesquisa: De que maneira as soluções digitais podem contribuir para a melhoria da gestão e dos resultados dos canais de distribuição de produtos para automação industrial?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

As formas com que ocorrem as diversas transações comerciais entre empresas é um processo complexo. Existem diversas variáveis envolvidas e diferentes partes interessadas. Há ainda, muita informação técnica específica, com envolvimento de profissionais das diversas áreas das engenharias. Além disso, estão envolvidos grandes valores monetários e objetivos diversos entre as partes envolvidas (GALLOTA, 2020). Enquanto a área técnica de atendimento ao cliente (por exemplo, o Setor de Manutenção ou de Assistência Técnica) precisa de uma solução funcional e duradoura (NUNES; SANTOS; ROCHA, 2023), a área de suprimentos precisa cumprir metas orçamentárias, prazos logísticos, níveis de estoques adequados, entre outros aspectos (PONTE et al., 2020).

Para Anthony Iannarino, especialista em vendas e autor de livros *best sellers* relacionados ao tema, em um cenário B2B, o profissional de vendas de alto

desempenho deve possuir o conhecimento e a experiência que faltam nos tomadores de decisão do consumidor (IANNARINO, 2023). Entretanto, ao adotar canais de distribuição como estratégia de permear o mercado, o fabricante tem dificuldades para encontrar características que possam impactar a sua *performance* de forma positiva através dos diferentes canais de distribuição de seus produtos. De qualquer forma, os diferentes canais de distribuição das empresas fabricantes de produtos de automação industrial precisam estar atentos às necessidades, às expectativas e às demandas do mercado.

Para Weitz e Bradford (1999), o responsável por acessar o consumidor, levando a marca do fabricante, precisa possuir um conhecimento profundo do negócio do cliente, para que possa identificar oportunidades para ofertar soluções complexas e rentáveis. Devido à evolução do mercado B2B nos últimos anos recrutadores, empresários e acadêmicos, têm se questionado quanto às habilidades que um profissional ou que um canal de vendas precisa possuir, pois faltam estudos em profundidade sobre o tema (PEESKER et al., 2022). Na Figura 3, é ilustrado um processo de vendas complexas:

Figura 3 – Processo de vendas complexas



Fonte: Adaptada de Dealhub (2023).

Para Mattila, Yrjölää e Hautamäki (2021), as atuais operações comerciais ou de vendas em mercados do tipo B2B estão atravessando um processo de transformação digital importante. Fato este que acaba por forçar as organizações a

adotarem e utilizarem ferramentas digitais para melhorar os seus diferentes KPIs – *Key Performance Indicadores* (ou Indicadores-Chave de Desempenho) (RODRÍGUEZ; SVENSSON; MEHL, 2020; MATTILA; YRJÖLÄÄ; HAUTAMÄKI, 2021). A academia tem se esforçado para compreender e desvendar quais os tipos de mudanças que as soluções ou ferramentas digitais, que operam através de avançadas tecnologias, podem trazer para as organizações e para os seus canais de distribuição (CUEVAS, 2018; AGNIHOTRI, 2020; GUENZI; HABEL, 2020).

Como apontado anteriormente, a utilização de tecnologias digitais dentro do processo de vendas B2B tem gerado resultados positivos, entre eles, é possível citar o incremento das receitas e da lucratividade e da rentabilidade das empresas, como também um melhor entendimento das necessidades e demandas dos clientes (AHEARNE; RAPP 2010; RODRIGUEZ; AJJAN; PETERSON, 2016).

Aceitar o fato de que aproximadamente 40% das tarefas relacionadas a vendas podem ser automatizadas, desonerando os profissionais do setor (BAUMGARTNER; HATAMI; VALDIVIESO, 2016) pode contribuir significativamente na melhoria da competitividade do canal de distribuição. Há tempos já ocorrem discussões acadêmicas sobre o tema, porém, sem a participação ativa dos gestores de canais de distribuição e/ou de vendas. Assim a compreensão por parte deles dos recursos que as novas tecnologias digitais possuem e os resultados possíveis de se obter com elas, pode estar limitada e sendo uma barreira à adoção destas técnicas (RODRIGUEZ; PETERSON; KRISHNAN, 2012; RANGARAJAN et al., 2020).

Um estudo realizado por Reid e Plank (2000) apontou que o interesse pela disciplina de marketing voltado para o mercado B2B surgiu no final dos anos 1960. Além disto, o trabalho evidenciou que publicações acadêmicas com este enfoque continuaram rarefeitas até o final dos anos 1990 e início dos anos 2000.

Por outro lado, muitos trabalhos foram realizados buscando entender o mercado do tipo B2C. Na década seguinte, após o trabalho publicado por Reid e Plank (2000), uma nova revisão de literatura foi realizada e ficou constatado, por LaPlaca e Katrichis (2009), que o cenário escasso de publicações voltadas a este contexto continuou. Caso não seja dada ênfase ao assunto, através de incentivos por parte da academia e também por parte dos atores envolvidos, sendo eles os recrutadores ou as empresas fabricantes de produtos e empresas usuárias destes produtos, o cenário não deverá mudar (LILIEN, 2016). No final das contas, a função atribuída ao marketing no contexto atual é interceptar o cliente, o mais breve

possível, ainda durante a fase de pesquisa e avaliação e direcioná-lo para a compra dos produtos em algum dos canais de distribuição do fabricante (GALLOTA, 2020).

Após análise da literatura disponível, e com as afirmações de diversos pesquisadores, entre eles LaPlaca e Katrichis (2009), Peesker et al. (2022), Agnihotri e Mariadoss (2022) e Lilla et al. (2023) fica clara a relevância do tema abordado. Desta forma, esta pesquisa objetiva contribuir com a lacuna de publicações sobre o tema e, baseada em dados de relevantes profissionais do mercado B2B, entregar informações qualificadas que possam contribuir com a competitividade de fabricantes de produtos de automação industrial e a sua cadeia de distribuição. Neste contexto, o Quadro 1 é elucidativo:

Quadro 1 – Síntese dos principais temas investigados e autores

| Principais Temas Investigados | Autores |
|--|--|
| Escassez de publicações acadêmicas relacionados ao tema da pesquisa | Reid e Plank (2000), Laplaca e Katrichis (2009), Lilien (2016), Cuevas (2018), Lins (2020), Agnihotri (2020), Guenzi e Habel (2020), Mora-Cortez, Højbjerg e Freytag (2021), Opazo-Basáez, Vendrell-Herrero e Bustinza (2021), Agnihotri e Mariadoss (2022), Peesker et al. (2022) e Lilla et al. (2023) |
| Conhecimento e desenvolvimento das atividades necessárias para o desenvolvimento dos profissionais de vendas | Weitz e Bradford (1999), McQuiston (2001), Tallman e Fladmoe-Lindquist (2002), Futrell (2013), Lilien (2016), Dent e White (2018), Lins (2020), Alawadi e Farris (2020), Rosenbloom (2020), Cruz et al. (2022), Peesker et al. (2022) e Iannarino (2023) |
| Inovação no cenário comercial entre empresas | Futrell (2013), Lässig et al. (2015), Marino e Lo Presti (2018), McColl-Kenned et al. (2019), Kamalaldin et al. (2020), Ritter e Pedersen (2020), Mattila, Yrjölä e Hautamäki (2021), Hodgkinson, Jackson e West (2021), Wolf (2022), Latinovic e Chatterjee (2022), Lundin e Kindström (2023) e Kowalkowski, Wirtz e Ehret (2023) |
| Lacunas na gestão de vendas dos canais de distribuição e seu reflexo no desempenho comercial | McQuiston (2001), Ghosh et al. (2004), Kabadayi, Eyuboglu e Thomas (2007), Chung, Chatterjee e Sengupta (2012), Futrell (2013), Beuren, Ferreira e Miguel (2013), Dent (2014), Kowalkowski et al. (2015), Dent e White (2018), Parvinen e Pöyry (2018), Baik Kim e Patel (2019), Alawadi e Farris (2020), Rosenbloom (2004; 2007; 2020), Ranjan e Read (2021), Mattila, Yrjölä e Hautamäki (2021), Aslam et al. (2022), Bodendorf et al. (2022), Deng et al. (2022), Peppel, Ringbeck e Spinler (2022), Villa (2022) e Sun et al. (2023) |
| Soluções digitais e resultados | Ahearne e Rapp (2010), Lingqvist, Plotkin e Stanley (2015), Baumgartner, Hatami e Valdivieso (2016), Lilien (2016), Rodríguez, Ajjan e Peterson (2016), Mattila, Yrjölä e Hautamäki (2021), Agnihotri e Mariadoss (2022), Latinovic e Chatterjee (2022), Tangwannawit e Tangwannawit (2022), Wolf (2022), Kowalkowski, Wirtz e Ehret (2023), Lone, Weltevreden e Luharuwala (2023) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, são apresentados os objetivos (geral e específicos) do trabalho.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é o de desenvolver uma maior compreensão sobre as soluções digitais e as possibilidades de aplicação na relação comercial entre o fabricante de produtos para automação industrial e seus canais de distribuição.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Identificar os fatores que impactam positiva e negativamente o desempenho comercial dos canais de distribuição de produtos para automação industrial;
- b) Analisar os desafios comerciais enfrentados pelos canais de distribuição de produtos para automação industrial;
- c) Avaliar a aplicabilidade de soluções digitais para superar os desafios comerciais enfrentados pelos canais de distribuição de produtos para automação industrial;
- d) Apresentar proposições de pesquisa a fim de apoiar o desenvolvimento de soluções digitais que aumentem os resultados comerciais dos fabricantes de produtos para automação industrial e seus diversos canais de distribuição.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

Para possíveis melhorias no desempenho comercial dos diversos canais de distribuição, é necessário compreender o que os fabricantes de produtos de automação industrial, que atuam no mercado B2B, em parceria com os intermediários, podem oferecer ao cliente final (DENT; WHITE, 2018; ROSENBLOOM, 2020). Neste trabalho, estas ofertas são classificadas em soluções complexas e serviços (serviços agregados aos produtos ou serviços ao cliente), o que é abordado a seguir.

A oferta de soluções meramente similares às da concorrência pode inviabilizar os objetivos da organização vendedora (RODRÍGUEZ; SVENSSON; MEHL, 2020). Trata-se de oferecer “mais do mesmo”. Para evitar tal problema, os vendedores preferem ofertar soluções complexas, com maior valor agregado. A oferta deste tipo de soluções ajuda a ampliar a agregação de valor aos clientes, incrementar a receita gerada e alavancar a produtividade da força de vendas (CRON et al., 2014; RODRÍGUEZ; SVENSSON; MEHL, 2020), bem como contribuir para reter clientes e incrementar o volume de vendas seja por meio de *cross-selling* (ou vendas cruzadas), seja por meio de *up-selling* (BIGGEMANN et al., 2013; RESTUCCIA; LEGOUX, 2019).

Uma forma que as empresas têm encontrado para aumentar a sua percepção de oportunidades de ofertar soluções completas e complexas é dividir a responsabilidade do processo de vendas entre a área técnica e a área comercial. Em acréscimo, Rodríguez, Svensson e Mehl (2020) apontam que um baixo número de pessoas ligadas diretamente à força de vendas sugere que outros setores estão realizando atividades comerciais. Desta forma, é imprescindível uma boa comunicação entre os setores da empresa, e a forma mais efetiva é através de processos digitalizados.

A etapa técnica é conhecida como pré-vendas. Ela possui foco majoritariamente técnico e inicia a formação de valor percebido pelo cliente (LUOTOLA; IVANOVA-GONGNE; LIINAMAA, 2017; MUTABAZI, 2022). Um trabalho conduzido por Berkmann et al. (2023) identificou que a equipe técnica de um fabricante de máquinas contribui significativamente para o resultado da empresa.

Apesar da atividade principal da equipe ser a posta em marcha do maquinário adquirido pelo cliente e realizar assistência técnica, os especialistas técnicos, prestadores de serviço do fabricante possuem capacidade de entender as “dores” do cliente e propor soluções para saná-las. Desse modo, a presença no *Gemba*, acaba construindo um valioso conhecimento do negócio do cliente e forma uma relação de confiança entre as partes. Após a responsabilidade técnica, parte-se para o trabalho comercial da equipe de vendas, focado no fechamento de negócios. Assim, o foco da equipe comercial é direcionado para outras atividades (LUOTOLA; IVANOVA-GONGNE; LIINAMAA, 2017; MUTABAZI, 2022), entre as quais a definição da estratégia de negociação personalizada (BERKMANN et al., 2023).

Entretanto, com a participação de mais profissionais no processo pode ocorrer um incremento nos custos a serem repassados ao cliente. O que pode acarretar perda de competitividade. Tendo isto em mente, o mercado deverá se adaptar às novas demandas e preferências dos compradores (clientes), a fim de atingir melhores resultados durante o processo de seleção e aplicação de novos recursos ou ferramentas inovadoras no processo de vendas (FUTRELL, 2013; LÄSSIG et al., 2015).

A oferta de serviços complementares aos produtos é denominada de soluções para o cliente (MATTHYSSENS; VANDENBEMPT, 2008), serviço ao cliente (DENT, 2014; DENT; WHITE, 2018) ou servitização (CHIU; DAI; CHI, 2023; KRAMER; KRAFT; STORBACKA, 2024). Diferentes capacidades para servitização podem ser requeridas para o provimento de serviços dos tipos básicos, intermediários ou avançados (MARCON et al., 2022). E tais capacidades irão variar conforme os canais de distribuição e o perfil dos clientes a serem atendidos (DENT; WHITE, 2018; ROSENBLOOM, 2020).

Enquanto o fabricante de produtos para automação industrial possui um portfólio limitado e operações centralizadas, alguns canais podem acabar beneficiando o fabricante mais que outros. Distribuidores e representantes, por exemplo, podem trabalhar com diversos fabricantes, produtos e possuir equipes de serviço, onde podem entregar a solução completa para o mercado. Integração de produtos, custos de transporte menores, serviços de instalação, assistência técnica local, entre outros (WILKINSON, 2001; COUGHLAN et al., 2002; CÔNSOLI; NEVES, 2008).

Porém, incertezas nas relações entre parceiros de negócio podem afetar negativamente a imagem dos fabricantes que ofertam serviços relacionados aos

seus produtos. Além disso, falhas na gestão destas possíveis incertezas podem inviabilizar a prestação de serviços relacionados aos produtos (DURUGBO; ERKOYUNCU, 2016; WEIGEL; HADWICH, 2017) ou reduzir a geração de resultados positivos para o provedor do serviço, seja ele o fabricante ou algum de seus parceiros no canal (LEE; YOO; KIM, 2016; CHIU; DAI; CHI, 2023).

A análise desse contexto sugere que as incertezas acerca do tema de agregação de valor por meio da oferta de serviços ao cliente (serviços agregados aos produtos) permeiam a relação entre comprador (cliente) e fornecedor (fabricante ou algum dos intermediários do canal de distribuição) (ALAWADI; FARRIS, 2020; KRAMER; KRAFT; STORBACKA, 2024).

2.2 SOLUÇÕES CONVENCIONAIS

Uma forma de melhorar as interações entre os atores que compõem os canais de distribuição é investir em treinamento dos membros destes canais e, principalmente, fortalecer os vínculos e o relacionamento existente entre as partes envolvidas (DENT, 2014; DENT; WHITE, 2018; ROSEMBLOOM, 2007, 2020).

Para Käuferle e Reinartz (2015), a seleção do canal de vendas, por parte do fabricante, deve ser feita tendo em mente a complexidade do produto a ser comercializado. Produtos de baixa complexidade podem, por exemplo, apresentar melhores resultados através de plataformas *on-line*, sem intervenção do profissional de vendas. Já os produtos com tecnologia embarcada podem requerer atendimento presencial ou suporte remoto (pessoal). Neste íterim, cada canal de distribuição apresenta características distintas e cabe ao cliente selecionar qual deles lhe convém, visando benefício próprio (LAWRENCE et al., 2019).

Além disso, assim como Käuferle e Reinartz (2015), Lawrence et al. (2019) chegaram à mesma conclusão. Com produtos complexos, o contato direto com vendedor especialista é importante, ou seja, transações de produtos complexos não são viáveis de serem efetivadas utilizando apenas canais *on-line*, sendo prudente também a existência de canal (is) presencial (is).

Da mesma forma, todos os canais tradicionais de distribuição apontados por Eyuboglua, Kabadayib e Bujac (2017), conforme ilustrados na Figura 4, precisam ter condições de dar suporte ao cliente, a fim de efetuar a venda e produzir resultados para o fabricante.

Figura 4 – Múltiplos canais de distribuição



Fonte: Eyuboglua, Kabadayib e Bujac (2017, p. 195).

O nível de conhecimento técnico disponível em um canal de distribuição pode variar substancialmente quando comparados entre si. Por exemplo: o canal de revenda de produtos (distribuidores) foi considerado o elo mais fraco da cadeia de fornecimento (WEBER, 2000). Sendo o fabricante do produto o detentor do maior conhecimento técnico, através do seu time de vendas direto. Entretanto, o conhecimento técnico, embora seja relevante, pode acabar acarretando uma sobrecarga de informações e prejudicar a efetivação da transação (PALMQUIST, 2016).

De fato, encontrar o equilíbrio entre conhecimento técnico e atividades atreladas efetivamente ao processo comercial é necessário para escolha dos canais de distribuição. Racionalizar o processo de seleção e encontrar formas de penalizar canais com baixo desempenho é preciso, pois quanto maior o nível de complexidade do produto, maior será o custo necessário para tornar o canal de distribuição efetivo (KÄUFERLE; REINARTZ, 2015).

De forma generalista, os canais de distribuição que apresentam menores custos para o fabricante, devem trabalhar com produtos de baixa complexidade, normalmente na reposição ou venda de pequenos volumes por pedidos. Por outro lado, a venda de soluções complexas demanda profissionais muito capacitados para auxiliar o cliente em seus projetos, o que normalmente demanda customização e

elevados custos seja com pessoas (KÄUFERLE; REINARTZ, 2015) ou com soluções tecnológicas (FUTRELL, 2013; LÄSSIG et al., 2015).

Na prática, os profissionais mais qualificados atuam nos canais de venda direta do fabricante ou nas revendas exclusivas. No entanto, a *internet* tem dificultado o contato dos clientes com estes canais. Uma pesquisa mostrou que os vendedores destes canais só são procurados quando o cliente tem alguma dúvida sobre o produto (LAPOULE; COLLA, 2016). Isso restringe as ações dos vendedores que representam o fabricante ou a revenda exclusiva, e acabam por deixar uma mão-de-obra nobre relativamente ociosa. Além disso, foram detectados problemas na postura dos vendedores. Quando são demandados pelo cliente, eles tendem a focar apenas na oferta de soluções complexas, para assim, gerar maiores dificuldades para os seus concorrentes (RODRÍGUEZ; SVENSSON; MEHL, 2020).

Uma possível forma de equilibrar custos e aprimorar o desempenho dos canais de distribuição pode ser realizado por meio do desenvolvimento do conhecimento técnico destes canais (HONEYCUTT; FORD; TANNER, 1994; WILKINSON, 2001; COUGHLAN et al., 2002; GORDON et al., 2012; MARIADOSS et al., 2014). Este aprimoramento precisa abarcar as linhas de produtos do fabricante e, comparativamente, de seus principais concorrentes (VANHEEMS, 2013; LAPOULE; COLLA, 2016). O objetivo destes incrementos no treinamento é a possibilidade de agregação de valor, valor este percebido pelo cliente, e capacidade argumentativa quando em fase de concorrência.

Gestores das equipes comerciais sabem que as vendas de soluções complexas, através de abordagens consultivas, trazem melhores resultados (CRON; et al., 2014; RODRÍGUEZ; SVENSSON; MEHL, 2020), os diversos canais de distribuição precisam estar aptos a vender todo o tipo de produtos e/ou serviços necessários a uma construção de solução integral e efetiva ao cliente. Uma maior capacitação dos canais de distribuição, portanto, pode reduzir os custos do processo comercial para o fabricante (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018) e alavancar os resultados comerciais (ALAWADI; FARRIS, 2020; ROSEMBLOOM, 2020). A atenção à capacitação dos gestores que atuam nas operações realizadas nos referidos elos dos canais também é sugerida na literatura (GORDON et al., 2012; ARCIDIACONO et al., 2022; SMANIA et al., 2022).

Os aprimoramentos nas interações e nos relacionamentos entre as partes envolvidas podem mitigar potenciais conflitos entre os compradores (clientes) e os

fornecedores (fabricantes e/ou intermediários) (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018; GADDE; SNEHOTA, 2019) ou mesmo entre os fabricantes e os seus distribuidores (TSE; WANG; ZHANG, 2019). Neste sentido, comportamentos adaptativos por parte dos fornecedores podem incrementar a confiança e a satisfação dos clientes (ROMÁN; IACOBUCCI, 2010; ROSEMBLOOM, 2020).

Por isso, a seleção das melhores alternativas para a gestão de relacionamentos B2B precisa considerar o tipo de negócio desenvolvido entre os parceiros. Dentre os negócios que demandam tal atenção, cabe destacar os serviços ou as soluções que envolvem tecnologias, em maior ou em menor grau (DURUGBO; ERKOYUNCU, 2016; WEIGEL; HADWICH, 2017; KRAMER; KRAFT; STORBACKA, 2024) e os produtos de alta tecnologia (DE RUYTER; KEELING; COX, 2019).

De acordo com Lins (2020), os compradores B2B apontaram características importantes que um profissional de vendas deve possuir. As três principais características citadas foram a simpatia, a disponibilidade e o conhecimento técnico. Outras características importantes citadas foram a confiança, o comprometimento e a capacidade de comunicação.

2.3 BARREIRAS À ADOÇÃO DE SOLUÇÕES DIGITAIS

O mercado, de forma geral, precisa compreender os obstáculos que limitam a adoção de tecnologias disruptivas como forma de inovar e gerar competitividade. A fim de superar essas barreiras, ao desafiar as formas tradicionais de atuação dos times de vendas, novas formas gerenciais precisam ser encontradas (YU; PATTERSON; DE RUYTER, 2013; SLEEP et al., 2020).

Agnihotri et al. (2017a, 2017b) definem que tecnologias de vendas se referem ao conjunto de ferramentas que podem ser usadas pela equipe de vendas, como forma de atingir objetivos. As tradicionais ferramentas utilizadas na gestão das relações da empresa com o seu cliente, e que até pouco tempo atrás, eram consideradas inovadoras, atualmente são consideradas pouco efetivas na captação e na gestão das atividades necessárias envolvidas no processo comercial. E isto é percebido tanto com clientes antigos quanto clientes novos (HUNTER; PERREAULT, 2006; MARSHALL et al., 2012; LIMBU; JAYACHANDRAN; BABIN, 2014; GIOVANNETTI; CARDINALI; SHARMA, 2021).

Sendo assim, os profissionais da área acabaram por encontrar outras maneiras para desempenhar suas atividades de forma mais ágil, dinâmica e assertiva, a partir da utilização de *tablets*, *smartphones*, aplicativos diversos, redes sociais, entre outros (HUNTER; PERREAULT, 2006; MARSHALL et al., 2012; LIMBU; JAYACHANDRAN; BABIN, 2014; GIOVANNETTI; CARDINALI; SHARMA, 2021).

Devido à limitação de plataformas para gestão de relacionamento com o cliente, sendo o CRM – *Customer Relationship Management* um exemplo, elas falham em fornecer informações relevantes para o profissional de campo e acaba sendo considerada uma ferramenta com foco mais gerencial. Assim, os profissionais do setor percebem que a necessidade de atualizar informações no CRM gera conhecimento para a organização, com pouca utilidade para suas atividades. Além disso, ela acaba por criar um maior controle e monitoramento do profissional de vendas, e pode gerar sobrecarga de atividades neste profissional. Essas limitações acabam fazendo com que exista uma indisposição do profissional em utilizar tais ferramentas tradicionais (GIOVANNETTI; CARDINALI; SHARMA, 2021).

Apesar da equipe de vendas poder inovar em suas atividades rotineiras, existe um senso de conservadorismo que acaba gerando barreiras à adoção de soluções inovadoras no setor. Para Scott (2018), a equipe de vendas não utiliza o CRM ou outras tecnologias, pois não ajudam no desempenho da função. Além disso, a adoção de ferramentas digitais de vendas, geralmente é imposta pela empresa vendedora e não consideram o comportamento da empresa compradora, fazendo com que o profissional de vendas passe a compensar esta situação (GIOVANNETTI et al., 2022).

A restrição por parte da equipe comercial, em mudanças no processo de compra e vendas dentro do setor B2B pode ser entendida através da literatura. Nos anos 1920, a atividade de vendas passou a ser entendida como um processo lógico, identificado na literatura por passos da venda pessoal, sendo que foram apontados seis passos para realizar a venda, sendo eles: (i) prospecção; (ii) pré-aproximação do cliente; (iii) aproximação do cliente; (iv) demonstração do produto; (v) argumentação; e (vi) fechamento da venda (THE SYSTEM COMPANY, 1920).

Através de um estudo realizado por Firmansyah et al. (2018), foram observadas pequenas variações nos processos de venda encontrados na literatura. Foi apenas no ano de 1980, que Dubinsky considerou um sétimo passo, trazendo o termo “*follow up*” como um fator relevante no processo mais aceito atualmente (MONCRIEF; MARSHALL, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2018; LINS, 2020). No Quadro 2 é apresentada a evolução dos passos para realização de vendas:

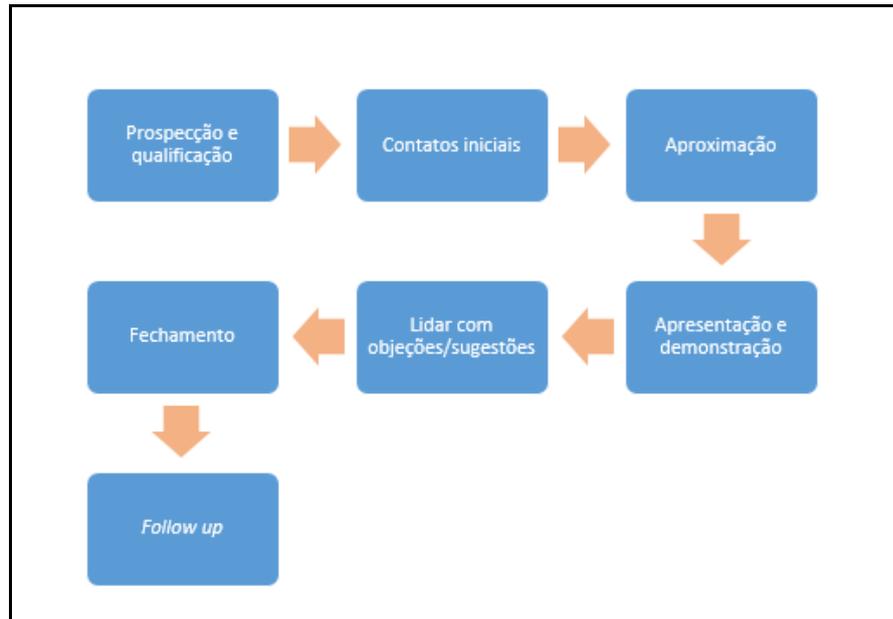
Quadro 2 – Evolução dos passos para realização de vendas

| Passos para a Realização de Vendas | Autores |
|--|-----------------------------|
| Prospecção, pré-aproximação, aproximação, apresentação, superação das objeções, fechamento e <i>follow-up</i> | Dubinsky (1980) |
| Prospecção, planejamento do contato de vendas, apresentação, resposta às objeções, obtenção do compromisso e construção de uma relação duradoura | Weitz et al. (1998) |
| Prospecção, pré-aproximação, aproximação, apresentação de vendas, superando objeções, fechamento e serviço de <i>follow-up</i> | Jamarillo e Marshall (2004) |
| Prospecção, pré-aproximação, aproximação, identificação de necessidades, apresentação e demonstração, superando objeções, fechamento, implementação/ <i>follow-up</i> | Tanner et al. (2009) |
| Abertura com o cliente, identificação de necessidades e problemas, apresentação e demonstração, lidando com objeções, negociação, fechamento da venda e <i>follow-up</i> | Arifsari (2010) |
| Preparação pré-vendas, prospecção e qualificação do cliente, aproximação, apresentação/demonstração, lidar com objeções, decisão da venda e pós-vendas | Anyadighibe et al. (2014) |
| Prospecção e qualidade no acesso ao cliente, pré-aproximação, aproximação, apresentação, superando objeções, fechamento da venda e <i>follow-up</i> | Moncrief e Marschall (2014) |
| Prospecção, pré-aproximação, questionamentos cruzados, atendimento de necessidades, apresentação, enfrentamento de objeções, ganhar comprometimento e <i>follow-up</i> | Fabian (2015) |
| Selecionando e acessando os <i>prospects</i> , pré-aproximação, aproximação, apresentação e demonstrações para superar objeções, fechamento e <i>follow-up</i> | Kotler e Armstrong (2018) |

Fonte: Firmansyah et al. (2018, p. 227).

Na Figura 5, segue um exemplo bastante conhecido e disseminado na literatura, apresentado por Kotler e Armstrong (2018). Este modelo é identificado como processo de vendas, o qual é composto por passos ou etapas para a realização de vendas.

Figura 5 – Passos para a realização de vendas



Fonte: Kotler e Armstrong (2018, p. 493).

A partir da publicação de Dubinsky (1980), o conceito destas sete etapas é bastante aceito no mercado (MONCRIEF; MARSHALL, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2018; LINS, 2020) e por muito tempo, serviu como informação base para a elaboração de material didático específico e treinamento de profissionais da área (MANNING; REECE, 2001; WEITZ; CASTLEBERRY; TANNER, 2001; HAWES; RICH; WIDMIER, 2004; FUTRELL, 2013). Em um contexto onde a base do entendimento sobre processo de vendas pouco mudou desde os anos 1980. Implementar mudanças no processo comercial, especialmente no cenário atual, onde tecnologias disruptivas estão sendo utilizadas, acaba por sobrecarregar os profissionais envolvidos, ao ser necessário integrar tecnologias ou ferramentas digitais às suas atividades (GUENZI; NIJSSEN, 2020).

Desta forma, a gestão de talentos dentro das equipes de vendas, tem sido abordada com mais ênfase. Além de facilitar o gerenciamento de aprendizado, apresentação de relatórios de desempenho (ZOLTNERS et al., 2021) as ferramentas digitais são capazes de contribuir com os “gestores humanos” das equipes de vendas. A IA tem sido utilizada para analisar as interações entre o profissional de vendas e os clientes e desta forma gerar oportunidades de melhorias ou gatilhos para novas ofertas (LUO et al., 2020; ZOLTNERS et al., 2021). Assim sendo, a IA deve ser vista como forma de complementar e não substituir profissionais.

No entanto, a equipe de vendas ainda enxerga inovação no setor comercial, através de tecnologias digitais como algo negativo (LI; LIU; LIU, 2016; DIETVORST; SIMMONS; MASSEY, 2018). No ano de 2016, o gasto com treinamento para profissionais da área comercial, superou em 20% os gastos com treinamentos em outras áreas (LUO et al., 2020), entretanto, cerca de 85% do investimento é considerado ineficaz ou difícil de quantificar (SCHULTZ, 2023).

Giovannetti et al. (2022), citam três fatores direcionadores em uma relação ao processo de compra e venda: (i) comportamento do vendedor, baseado na sua percepção do cliente; (ii) estratégia da empresa vendedora, não importando o perfil do cliente; e (iii) orientação ao consumidor, conhecer o perfil dos seus clientes e adaptar a estratégia. Ainda neste contexto, Giovannetti, Cardinali e Sharma (2021) indicam que profissionais jovens, vinculados a grandes empresas, utilizam ferramentas digitais durante todo o processo de vendas, sendo indispensável na opinião deles (ROMÁN; RODRÍGUEZ; JARAMILLO, 2018). Para outro grupo de profissionais, ferramentas digitais são consideradas recursos de apoio, podendo ser dispensáveis. Além de alguns profissionais as considerarem uma ameaça a sua profissão, mediante risco de substituição (CRON, 2017).

Em geral, os trabalhos apresentam resultados equilibrados entre as atividades relacionadas ao processo comercial. Um uso otimizado das tecnologias torna o processo fácil de ser dominado, e permite criação de relacionamento com cliente e agregar valor à sua marca (AGNIHOTRI et al., 2017a, 2017b; GROVE et al., 2018; SINGH et al., 2019). Mesmo com os achados, as equipes de vendas preferem que as interações com seus clientes sejam realizadas predominantemente de forma pessoal, e sem ferramentas tecnológicas, uma vez que aspectos humanos, como confiança e emoções, podem ser percebidos (GIOVANNETTI; CARDINALI; SHARMA, 2021). É preciso, também, considerar as necessidades e as preferências dos clientes para uma eventual adoção de soluções digitais (DOLGUI; IVANOV, 2021).

Os atuais modelos de negócio podem não ser adequados ao cenário digital (RACHINGER et al., 2019; FAVORETTO et al., 2022; JIN et al., 2022; PALMIÉ et al., 2022). Modelos de negócio inadequados ou de pequeno porte, por exemplo, podem impedir que uma empresa obtenha todos os benefícios advindos da digitalização.

Dentre estes benefícios é importante ressaltar uma maior visibilidade de mercado, através de novas práticas de marketing (MARINO; LO PRESTI, 2018; MCCOLL-KENNEDY et al., 2019) e maior conectividade em tempo real e de ponta a

ponta no canal (DOLGUI; IVANOV, 2021). A pouca adequação das empresas e seus atuais processos intra e interorganizacionais defasados no contexto dos requisitos, das demandas e das especificidades do cenário digital (MARTINEZ, 2019) e dos próprios clientes (DOLGUI; IVANOV, 2021), também contribuem para dificultar uma eventual adoção de tecnologia nos processos.

Outro fator relevante é a falta de conhecimento sobre as tecnologias disponíveis. As empresas precisam entender quais são as opções para melhorar o uso compartilhado de recursos e para disponibilizar aos clientes as ofertas de valor e a cocriação de valor ao longo de uma cadeia ou canal (TAYLOR et al., 2020). Além disso, os gestores das empresas precisam entender sobre a potencialidade das novas tecnologias (FRANK; DALENOGARE; AYALA, 2019; PERUCHI et al., 2022) ou as implicações das soluções tecnológicas, ou mais especificamente das ferramentas digitais, em termos de complexidade de produção/operações e ciclo de vida dos produtos (ENRIQUE et al., 2022).

O suporte da alta administração das empresas, uma vez que são necessários recursos de estrutura, pessoal e tecnologia, precisa ser efetivo para garantir o sucesso de seleção, adoção e uso otimizado destas novas ferramentas de vendas (SRIVASTAVA et al., 2022). Desta forma, para Mattila, Yrjölä e Hautamäki (2021), com o intuito de viabilizar a adoção dessas soluções nas atividades relacionadas, os gestores devem passar por um processo de desaprendizado. Este processo sistematizado auxiliará os gestores a abrir mão de práticas obsoletas e a implementar soluções digitais de forma assertiva, tanto na perspectiva interna de suas empresas, quanto na perspectiva externa, voltada a um melhor atendimento aos seus clientes.

A grande exposição que a transformação digital traz para a marca pode ser vista como algo positivo, pois pode aumentar a visibilidade da empresa, de sua marca e de suas ofertas no mercado, atraindo atenção dos clientes. Porém ela pode gerar eventuais problemas. Como efeito negativo, o excesso de exposição da marca pode reduzir a diferenciação da empresa no mercado, a partir da “imitação” dos concorrentes e, conseqüentemente reduzir o seu nível de competitividade (MARTINEZ, 2019; THOMAS; PEDERSEN, 2020; YANG et al., 2021).

A diferença de competência em utilizar tecnologias digitais entre quem compra e quem vende soluções pode prejudicar o fornecedor, principalmente os fabricantes. Fornecedores que precisam de informações que só o comprador

(intermediários e/ou clientes finais) possui podem ficar expostos a atitudes aproveitadoras ou oportunistas do comprador (SON et al., 2021).

Outras restrições apontadas na literatura estão relacionadas a complexidade em utilizar a ferramenta (WONG et al., 2020; MARZI et al., 2023), ferramentas desconhecidas e sem possibilidade de serem integradas com as ferramentas usuais (SUN; HALL; CEGIELSKI, 2020; MARZI et al., 2023) e os custos diretos e indiretos para adoção das ferramentas, treinamentos, atualizações, suporte, etc. (MADRID-GUIJARRO; GARCIA; VAN AUKEN, 2009; WONG et al., 2020). No Quadro 3, seguem as principais barreiras à adoção de soluções digitais no contexto investigado.

Quadro 3 – Barreiras à adoção de soluções digitais

| Barreiras à Adoção de Soluções Digitais | Autores |
|---|---|
| CRM ineficiente para uso em atividades de campo | Hunter e Perreault (2006), Marshall et al. (2012), Limbu, Jayachandran e Babin (2014), Scott (2018) e Giovannetti, Cardinali e Sharma (2021) |
| Ferramentas comuns – <i>smartphone</i> , <i>tablets</i> com acesso a <i>internet</i> e redes sociais, mesmo que particulares entregam melhores resultados | Hunter e Perreault (2006), Marshall et al. (2012), Limbu, Jayachandran e Babin (2014) e Giovannetti, Cardinali e Sharma (2021) |
| Utilizar CRM sobrecarrega a equipe e gera indisposição no seu uso | Giovannetti, Cardinali e Sharma (2021) |
| Conservadorismo no contexto B2B | Manning e Reece (2001), Weitz, Castleberry e Tanner (2001), Hawes, Rich e Widmier (2004), Moncrief e Marshall (2005), Futrell (2013), Li, Liu e Liu (2016), Dietvorst, Simmons e Massey (2018), Kotler e Armstrong (2018), Firmansyah et al. (2018), Kotler e Armstrong (2018), Guenzi e Nijssen (2020) e Lins (2020) |
| Composição de equipes formadas por diferentes gerações (Gerações X, Y ou Millenials e Z) | Cron(2017) e Romàn, Rodríguez e Jaramillo (2018) |
| Profissionais de vendas com alto rendimento ainda preferem contato direto e pessoal com o cliente | Giovanetti e Cardinali (2021) |
| Preferências dos clientes sobre uso dos canais e tecnologia | Moncrief, Marshall e Lassk (2006), Kotler e Keller, (2012), Lässigetal.(2015), Lapoulee Coula (2016), Lins(2020), Sonetal.(2021), Dolgui e Ivanov(2021), Giovanetti et al. (2022) e Peesker et al. (2022) |
| Modelos de negócio existentes não adequados à operação digital | Rachinger et al. (2019), Martinez (2019), Son et al. (2021), Favoretto et al. (2022), Giovannetti et al. (2022), Jin et al. (2022) e Palmié et al. (2022). |
| Falta de conhecimento sobre tecnologias digitais existentes – da equipe e da alta gestão | Rodríguez, Peterson e Krishnan, (2012), Frank, Dalenogare e Ayala (2019), Luo et al. (2020), Rangarajan et al. (2020), Taylor et al. (2020), Mattila, Yrjölä e Hautamäki (2021), Zoltners et al. 2021) Enrique et al. (2022), Peruchi et al. (2022) e Srivastava et al. (2022) |

| | |
|--|---|
| Excesso de exposição de informações | Martinez (2019), Thomas e Pedersen (2020) e Yang et al. (2021) |
| Nível de complexidade das ferramentas digitais | Guenzi e Nijssen (2020), Wong et al. (2020) e Marzi et al. (2023) |
| Integração de ferramentas digitais com plataformas consolidadas, inclusive disciplinas de marketing com vendas | Porter (1989), Sun, Hall e Cegielski (2020), Cruz et al. (2022) e Marzi et al. (2023) |
| Custos | Madrid-Guijarro et al. (2009), Schultz (2023), Luo et al. (2020) e Wong et al. (2020) |
| Sobrecarga de atividades técnicas na equipe de vendas (ou comercial) | Luotola, Ivanova-Gongne e Liinamaa (2017), Mutabazi (2022) e Berkmann et al. (2023) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 FORMAS DE SUPERAR AS BARREIRAS À ADOÇÃO DE SOLUÇÕES DIGITAIS

O Setor de TI – Tecnologia da Informação nas empresas, mesmo sendo considerado uma área de suporte, ou de apoio, e não estando necessariamente relacionada ao *core business* da organização pode melhorar o resultado das operações das organizações. Contribuições tais como aumento de interações entre vendedor/cliente, disponibilização de informações de forma ágil para controles de KPIs diversos, redução de custos, melhoria de desempenho gerencial, etc. (FINK, 1998; JOHNSTON; WRIGHT, 2004; MALDONADO-GUZMÁN et al., 2014).

Aliás, estudos apontam quatro fatores principais a serem analisados antes da adoção de possíveis ferramentas digitais que devem considerar a área de TI como suporte estratégico indispensável (THANDEKKATTU; VAJJHALA, 2017; CHOUKI et al., 2020): (i) envolvimento efetivo da alta administração; (ii) participação dos usuários das tecnologias (ou ferramentas); (iii) disponibilidade de recursos adequados; e (iv) estratégias, posicionamento de mercado e fatores externos, os quais devem ser considerados.

Portanto, a primeira etapa para conseguir suplantar as barreiras indicadas no capítulo anterior é envolver toda a organização. Nesta fase, especialistas do setor de tecnologia das empresas desempenham papel importante, pois estes podem elucidar questões técnicas pertinentes (CHOUKI et al., 2020). A alta administração precisa ser convencida com argumentos que demonstrem ganhos operacionais, de mercado e econômico-financeiros, dentre os quais, o fato de que a automatização de tarefas pode reduzir custos em médio prazo (BAUMGARTNER; HATAMI; VALDIVIESO, 2016) e que parâmetros de medição da lucratividade e rentabilidade

são impactados quando se utilizam as soluções digitais (AHEARNE; RAPP 2010; RODRIGUEZ; AJJAN; PETERSON, 2016). A alta administração deve desempenhar um papel de incentivadora para que os usuários percebam a relevância desta etapa. O uso de consultores externos, estudos de casos e testes práticos também podem contribuir (CHOUKI et al., 2020; RODRÍGUEZ; SVENSSON; MEHL, 2020).

Através do conhecimento disseminado e da suplantação de paradigmas culturais e comportamentais, a atividade de obter recursos necessários para efetivar a digitalização dentro da organização, deverá ser mais simples (CHOUKI et al., 2020; RODRÍGUEZ; SVENSSON; MEHL, 2020), uma vez que a ausência deles pode comprometer a digitalização (SRIVASTAVA et al., 2022).

A partir desta fase devem ser apreciadas as mudanças comportamentais dos usuários geradores e coletores de informações, a fim de possibilitar a conversão dos dados analógicos para dados digitais (BRENNEN; KREISS, 2016). Assim, será possível a seleção e adoção de soluções digitais para interpretação dos dados, de forma a qualificar o atendimento aos clientes e contribuir com a competitividade da empresa (GORDINI; VEGLIO, 2017; WIXOM; PICCOLI, 2020; PIÑEIRO-CHOUSA; LÓPEZ-CABARCOS; RIBEIRO-SORIANO, 2021).

A seguir, são apresentadas definições de relevantes soluções ou tecnologias digitais, com possibilidade de aplicação no contexto do mercado B2B.

2.5 SOLUÇÕES DIGITAIS

Nesta seção, são apresentadas as principais tecnologias digitais a serem adotadas no setor B2B e argumentos impulsionadores para o desenvolvimento de ferramentas disruptivas baseadas nelas. Deste modo, elas poderão ser incorporadas ao conjunto de possíveis soluções digitais utilizadas no processo de vendas, definido por Agnihotri et al. (2017a, 2017b) como tecnologias de vendas.

2.5.1 Fatores Impulsionadores de Inovação no Setor

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, vulgo SEBRAE, que possui alta capacidade de promover inovação no mercado nacional, por meio da Chamada de Rodada de Negócios, objetiva fomentar o desenvolvimento de MPEs – Micro e Pequenas Empresas. Uma das formas que

este processo ocorre é através da aproximação de empresas vendedoras com empresas compradoras. Esta solução intermediada pelo SEBRAE é bastante tradicional e gera bons resultados (SEBRAE, 2024).

E o benefício não ocorre apenas nas MPEs. Grandes *players* do mercado buscam nessa mesa redonda soluções para as suas necessidades específicas. Produtos e serviços são então acordados entre os atores e, em muitos casos, ocorre a inovação. Neste contexto, a percepção do termo “inovação” é relativa, pois uma ferramenta pode ser usual em determinado ramo de negócios e em outra aplicação, ser considerada disruptiva. De qualquer forma, a Rodada de Negócios tem a capacidade de compartilhar dados específicos de eventuais dificuldades dentro de uma organização a fim de encontrar alguma forma de superar essa dificuldade (SEBRAE, 2024). Esta tradicional forma de inovar dentro das empresas, em âmbito regional e em um cenário específico, ajuda na contextualização a seguir.

A Teoria de Inovação Linear busca explicar como ocorrem as relações entre ciência, tecnologia e economia (GODIN, 2006). O modelo é racionalizado em etapas e inicia com a pesquisa inicial, pesquisa e desenvolvimento e produção e distribuição. Ainda de acordo com Godin (2006), não há na literatura a origem deste modelo conceitual. Uma característica que atrai a atenção é o fato dele não considerar as demandas do mercado. A partir daí, surgiu o conceito de “*technology-push*”, ou seja, era empurrado para o mercado (ROTHWELL, 1994).

Porém, na prática, foi observado que os consumidores possuem demandas que devem ser supridas. Ou seja, as necessidades e também as expectativas ou vaidades (personalização de algo) do mercado consumidor são de fato, geradores de inovação e capazes de criar valor percebido nos produtos ou na marca, em detrimento aos concorrentes (BOON; EDLER, 2018). Assim, surge o termo *demand-pull* (KWON; ZMUD, 1987; RAM; CORKINDALE; TAGG 2016). Atualmente, através de tecnologias digitais, é possível, inclusive aumentar o valor percebido de seus produtos e marcas, sem a necessidade de um canal de vendas físico para realizar promoção deles (SIMONSSON; AGARWAL, 2021; GARTNER, 2023).

Isso ocorre devido as novas características do mercado B2B. A Geração dos *Millenials* (LÄSSIG et al., 2015; KOTLER; KELLER; CHERNEV, 2022) através das suas necessidades profissionais e vontades pessoais (BOON; EDLER, 2018), impactam o setor B2B, obrigando o setor a inovar para poder competir (LATINOVIC; CHATTERJEE, 2022; KOWALKOWSKI; WIRTZ; EHRET, 2023).

Essas demandas capazes de impulsionar a inovação, baseada na necessidade puxada pelo mercado, podem ser complementares ou atingir melhores resultados através das seguintes alternativas:

- a) IoT – *Internet of Things* (KETTUNEN; SALMELA 2017; (DISLER, 2018; ERNER, 2019);
- b) *Big Data* (MARR, 2016; DISLER, 2018; GNIZY, 2018; ERNER, 2019; SUN; HALL; CEGIELSKI, 2020);
- c) Mudanças no uso de canais de compras (DISLER, 2018), mantendo a possibilidade de sua rastreabilidade (TIERSKY, 2017);
- d) Velocidade na disponibilização de informações (por exemplo, por meio de *Cloud Computing*) e interpretações de dados ou conteúdos coletados (TIERSKY, 2017; ERNER, 2019);
- e) Dados assertivos sobre clientes (TIERSKY, 2017);
- f) Gamificação (GARTNER, 2014; KOIVISTO; HAMARI, 2019; SHARMA et al., 2024).

A seguir, são apresentadas informações pertinentes e relacionadas ao objeto de estudo.

2.5.2 Internet das Coisas

Para Mouha (2021), o conceito de IoT – *Internet of Things*, ou *Internet das Coisas*, não possui uma definição consensual. O mesmo autor também afirma que o amadurecimento e o desenvolvimento desta tecnologia e das possibilidades que ela proporciona é o que a torna tão popular. Esta expressão (IoT) foi utilizada por Kevin Ashton, durante uma apresentação, no ano de 1999, e se popularizou. Ele se referia principalmente ao uso de tecnologia RFID – *Radio Frequency Identification* (ou Identificação por Radiofrequência) (FOOTE, 2022). A coleta de dados e informações do ambiente competitivo, de forma autônoma, e a disponibilização desta informação para ser tomada uma reação, ou decisão, foi considerada como a base da ideia, sendo possível rastrear e contabilizar praticamente tudo (ALI; ALI; BADAWY, 2015; FOOTE, 2022). O termo “Coisas” representa que qualquer dispositivo capaz de coletar e transmitir dados pode entrar na rede (MOUHA, 2021).

Para Shankar et al. (2021), um canal de vendas já está se beneficiando com essa ferramenta, os distribuidores. Entre os pontos citados pelos autores estão o

marketing baseado em localização de dispositivos conectados, o gerenciamento de estoque inteligente, a logística e o rastreamento de entregas (MOUHA, 2021; SHANKAR et al., 2021), que são exemplos possíveis de uso no contexto B2B.

A conexão de diversos dispositivos, entre os quais, máquinas, sensores, pessoas, animais, que possuam uma identificação digital única, podem representar um sistema (LIN et al., 2020; JHAJHARIA; MATHUR, 2022; SUTIKNO; THALMANN, 2022). Produtos e equipamentos inteligentes podem, então, informar seu estado atual, de forma a sinalizar necessidade de manutenção corretiva, preditiva, consultar estoque disponível (WEYER et al., 2015) e, inclusive, sinalizar para o estoque interno ou externo a necessidade de aquisição de peças e/ou componentes (CUI et al., 2019; SHANKAR et al., 2021; TAJ et al., 2023). Em acréscimo, Cui et al. (2019) citam a possibilidade de uso da tecnologia *Blockchain*, como garantia das transações monetárias nesta etapa.

Para Nagy et al. (2018), em um ecossistema digital composto por fornecedores, fabricantes e usuários, a coleta de dados através de sensores, disponibilização de informações via soluções baseados em nuvem (*Cloud Computing*), tornando o acesso por dispositivos com baixo processamento, irão possibilitar acesso rápido, fácil, de qualquer local com *internet*, devendo tornar mais eficiente a cadeia de suprimentos como um todo. A digitalização de processos e o compartilhamento de informações tratadas irá melhorar a transparência, integração dentro da indústria e também perceber as necessidades ou demandas dos clientes a fim de melhorar seus produtos e soluções (PORTER; HEPPELMAN, 2014).

Há aplicações consolidadas em diversos setores, como, por exemplo, saúde, finanças, indústria, agricultura e comércio (AL RASYID et al., 2020; KIBRIA; SEMAN, 2022; OH, 2020; SEKARAN et al., 2020; SHUHAIMI; JAMIL; HAMZAH, 2020; FAISAL; AWAWDEH; BASHIR, 2021; HASSAN; JASIM, 2021; JALIL et al., 2021; SALEHIN et al., 2021; EDWIN et al., 2022; HASSAN et al., 2022; JANPLA et al., 2022; MEGANTORO et al., 2022; PADUPANAMBUR; AHMED; DIVAKAR, 2022; SUTIKNO; THALMANN, 2022).

É importante salientar que o uso da *IoT* poderá aumentar a competitividade das organizações, principalmente em termos de eficiência operacional, qualidade e inovação dos produtos e/ou dos serviços oferecidos aos clientes (ERSOY; AKSOY, 2021; PANG et al., 2021; ALI; JAYAKODY; LI, 2022; RAO; DEEBAK, 2022).

2.5.3 *Big Data*

Para Mauro, Greco e Grimaldi (2016) e Furht e Villanustre (2016), o *Big Data* pode ser conceituado como o ativo de informações caracterizado por volume, velocidade e variedade de dados, que, por serem tão elevados, necessitam de métodos e tecnologias analíticas para a sua transformação em algo de valor.

Já para Rüßmann et al. (2015), este conjunto de dados, em grandes volumes e provenientes de diversas fontes e em formatos não padronizados, são definidos como *Big Data*. Desta forma, com a aplicação prática de IoT em um contexto industrial ou comercial, inicia-se a coleta de dados e as possibilidades de sua utilização (NAGY et al., 2018). Tais dados somente serão valiosos a partir do momento em que eles são tratados, analisados e disponibilizados de forma a garantir uma fácil compreensão e utilização pelo seu usuário (NAGY et al., 2018; OUSSOUS et al., 2018).

A partir de então, entra o conceito de *Big Data Analytics*, que está atrelado à IA e a sua capacidade de coletar, processar e analisar dados com objetivos específicos (NAGY et al., 2018; NEOWAY, 2023). A integração da cadeia de fornecimento (ou de suprimentos) aos canais de distribuição, com constante troca de dados e informações entre si, inclusive em operações de compra e de venda, precisou se adaptar ao cenário imposto pela inovação, fazendo surgir o *Blockchain* no cenário e, assim, garantir segurança e rastreabilidade das informações atreladas a este processo (CUI et al., 2019; TAJ et al., 2023).

2.5.4 *Inteligência Artificial*

A inteligência de negócios depende dos dados e das informações coletadas e podendo assim ser potencializada pela IoT (HUYNH; UDDIN; MINH, 2017). Desta forma, a quantidade de informação que o *Big Data* disponibiliza é objeto de cobiça no mundo dos negócios (MANKO, 2021). No entanto, os dados e as informações precisam ser transformados em *insights* ou em conhecimento aplicado para impulsionar melhores decisões ou novos negócios, fazendo despertar o interesse de profissionais e pesquisadores (ROMÁN; RODRÍGUEZ, 2015; DWIVEDI et al., 2021).

O Comitê Europeu, chamado *High-Level Expert Group on Artificial Intelligence* definiu, em 2019, que a IA – Inteligência Artificial diz respeito a um sistema que

apresenta um padrão de comportamento inteligente por meio de análises ambientais, tomando ações com certo grau de autonomia, maior ou menor, dependendo da situação, para alcançar objetivos específicos (AI HLEG, 201).

Para Tangwannawit e Tangwannawit (2022), a IA é uma tecnologia capaz de realizar tarefas anteriormente exclusivas de humanos. Ela opera através de dispositivos, sistemas e métodos estatísticos e matemáticos, operados por sistemas computacionais. A IA oferece uma solução eficaz para aproveitar os dados coletados e transformá-los em informações ou em conhecimentos de mercado que podem impulsionar as vendas (WIXOM; PICCOLI 2020; LATINOVIC; CHATTERJEE, 2022). Além disso, ela pode contribuir para o planejamento estratégico, para a inteligência competitiva e para a gestão do conhecimento das empresas (MARTÍNEZ-LÓPEZ; CASILLAS 2013).

De forma simplificada, a IoT coleta dados e informações e as disponibiliza para a estruturação de *Big Datas*. Por sua vez, a IA é a tecnologia que processa os dados brutos em dados valiosos, com capacidade de impactar o mercado através da integração de informações de processos, máquinas e pessoas (CHUI et al., 2018; RANSBOTHAM et al., 2019).

Um estudo com quatrocentas empresas, que utilizam tecnologia de IA revelou que as áreas de marketing e de vendas são as que mais se beneficiam dos seus recursos (CHUI et al., 2018). Isto converge com a ideia de Cruz et al. (2022), que afirmam que estas áreas precisam trabalhar de forma conjunta, utilizando a IA como forma de personalizar estratégias, campanhas e investimentos de marketing para que as empresas possam colher melhores resultados. Esta tecnologia também pode ajudar os canais de distribuição a melhorar as suas previsões de demanda e sua compra de produtos e/ou serviços, baseando-se na análise do histórico de compra dos seus clientes (AGRAWAL; GANS; GOLDFARB, 2017; AGRAWAL; GANS; GOLDFARB, 2018; DAVENPORT et al., 2020).

Desta forma, a disciplina de Análise de Dados é fortemente impactada pela IA (HUYNH; UDDIN; MINH, 2017), e como desdobramento, há a possibilidade de utilização do *Big Data Analytics*, capaz de contribuir inclusive com a teoria da orientação empreendedora (DUBEY et al., 2020).

O melhor entendimento destas tecnologias acaba trazendo consigo novas oportunidades ou demandas para as empresas. A IA, então, precisa de evolução e isto será exposto a seguir, por meio da abordagem de ML – *Machine Learning*.

2.5.5 Machine Learning

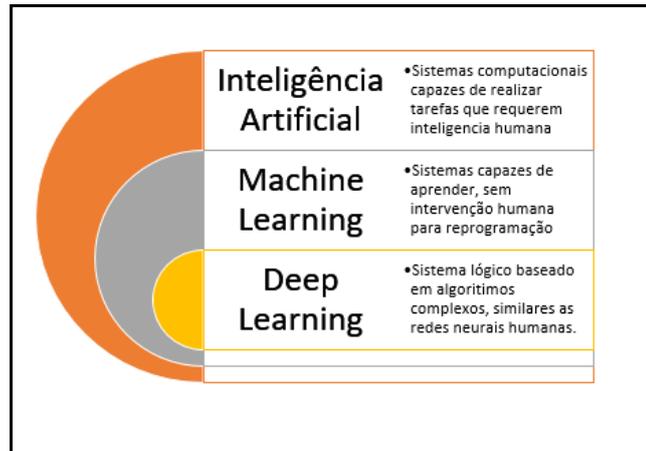
A tecnologia autodidata, baseada em algoritmos é chamada ML – *Machine Learning* e surge como uma subclasse, mais evoluída da inteligência artificial (SHARMA; SHARMA; JINDAL, 2021). Com capacidade de retroalimentação de informações, ela consegue melhorar seu próprio desempenho sem a necessidade de intervenção humana, ou seja, ela é capaz de, assim como os humanos, aprender (SHINDE; SHAH, 2018). O ML, como uma solução digital, permite com que as organizações aprendam a partir dos dados e das informações disponíveis, qualificando o seu processo de tomada de decisões como um todo (FISCHER, 2018; GRARI et al, 2022; JHAJHARIA; MATHUR, 2022).

Segundo Karimah e Hasegawa (2022), o ML é uma forma de estimar o engajamento automático dos usuários de um determinado serviço ou plataforma. O objetivo do ML é encontrar padrões nos dados brutos e não processados, identificando tendências ou mudanças efetivas de comportamento, o que pode implicar em novas decisões por parte das organizações (GOODFELLOW; BENGIO; COURVILLE, 2016; ERSOY; AKSOY, 2021).

Exemplo disso é a possível identificação de alterações nos padrões de demanda ou nas preferências dos clientes, o que pode ser muito útil na lógica de um canal de distribuição (DENT; WHITE, 2018; ROSEMBLOOM, 2020), para todos os seus partícipes, alavancando ações mais assertivas, as quais potencializem um maior volume de vendas (PAESBRUGGHE et al., 2017; SYAM; SHARMA, 2018).

Com o passar do tempo, o ML, assim como a IA, precisou evoluir, sendo o DL – *Deep Learning* o modelo mais avançado. Para facilitar a compreensão, segue a Figura 6, a qual apresenta as camadas da inteligência artificial (a própria IA – Inteligência Artificial, o ML – *Machine Learning* e o DL – *Deep Learning*).

Figura 6 – Camadas da inteligência artificial



Fonte: Adaptada de Wolfewicz (2023).

Entender o nível de complexidade do processamento e necessidade das aplicações que estão sendo demandadas pelo mercado pode ser facilitado através modelo de camadas apresentado na Figura 6. Sendo a IA, na camada mais externa, a responsável por resolver situações mais simples e o DL para tarefas extremamente complexas (SOORI; AREZOO; DASTRES, 2023a; WOLFEWICZ, 2023). A seguir exemplos desta segmentação, baseado na complexidade:

- a) Exemplos de tarefas realizadas pela IA: canais de atendimento ao cliente e/ou ao consumidor final, automação de tarefas, fluxos de trabalho, entre outras atividades (IBM DATA AND AI TEAM, 2023; SOORI; AREZOO; DASTRES, 2023a);
- b) Exemplos de tarefas nas quais o ML é aplicado: detecção de *spams*, recomendações de sistemas, atualização de *firmwares*, programas de milhas, etc. (IBM DATA AND AI TEAM, 2023; SOORI; AREZOO; DASTRES, 2023a);
- c) Exemplos de tarefas nas quais o DL é aplicado: identificação de padrões complexos, reconhecimento por imagens, identificação da fala humana, direção autônoma, entre outros (IBM DATA AND AI TEAM, 2023), sendo o ChatGPT, um *chatbot*, um expoente do uso da tecnologia (SINGLA, 2023). Os principais benefícios apontados em aplicações nos negócios são, a sua: (i) capacidade de gerar conteúdo de alta qualidade; (ii) melhorar o engajamento do cliente e/ou do consumidor final; e (iii) economia de recursos financeiros (RAJ et al., 2023).

2.5.6 Cloud Computing

O conceito de navegação em nuvem vai muito além do backup de arquivos. Ele é um grande impulsionador de tecnologia e os benefícios para o mercado são diversos (SITARAM; MAJUNATH, 2011). O *Cloud Computing* vem contribuindo com a competitividade e a evolução no mundo dos negócios, uma vez que ela tem a capacidade de suportar o funcionamento de outros recursos tecnológicos, como o *Big Data Analytics*, IA, ML, DL e ferramentas avançadas de inteligência de mercado, entre tantas outras (SITARAM; MAJUNATH, 2011; JYOTI; EFPRAIXIA, 2023).

O conceito básico é isolar aplicativos, sistema operacional e *hardware* para garantir a segurança de todo o processo (AHMAD; BAKHT; MOHAN, 2017). A estrutura física necessária para uma empresa funcionar nos dias de hoje, demanda recursos humanos, financeiros e físicos. Além disso, sofrem com desatualização frequente, perda de competitividade e correm riscos com fatores como segurança de informação, por exemplo, ataques *hacker* e necessidade de possuir sistemas físicos redundantes (SITARAM, MAJUNATAH, 2011; CUI et al., 2019; TAJ et al., 2023). Ao levar este cenário para empresas de pequeno e médio porte, isto pode inviabilizar suas operações ou deixá-las menos competitivas (SITARAM; MAJUNATH, 2011; AHMAD; BAKHT; MOHAN, 2017).

Com isso, computação em nuvem (*Clouding Computing*) passa a ser considerado um serviço e não apenas como solução para armazenamento de dados. De acordo com o IBM *Cloud Team* (2022), empresas como Google Cloud, Amazon Web Services, Microsoft Azure e a própria IBM, através da IBM Cloud, são capazes de atender o mercado oferecendo a terceirização de estruturas físicas (*hardware*), através do IaaS – *Infrastructure-as-a-Service* e com o PaaS – *Platform-as-a-Service*, passou a ser possível ofertar uma plataforma completa, flexível e de alta *performance* para serem utilizados *hardwares*, *softwares* e toda infraestrutura necessária para terem melhores resultados nos seus negócios específicos.

Ainda conforme a IBM (2022), os custos atrelados a funcionários dedicados, com licenças de *softwares* e atualizações, gastos com segurança e principalmente com a flexibilidade das plataformas rodarem em qualquer lugar, mesmo que com equipamentos com menor capacidade de processamento, é o principal atrativo.

No contexto B2B, as empresas utilizam muito os dados disponíveis como forma de diferenciação perante seus concorrentes. A análise de dados através de

Cloud Computing, sendo realizada por poderosos processadores e com custos acessíveis deve contribuir para aumentar a competitividade, principalmente de pequenas e médias empresas (AHMAD; BAKHT; MOHAN, 2017; MAPL WORLD, 2023).

Como contraponto aos benefícios apresentados no uso do *Cloud Computing*, a literatura aponta preocupação com privacidade, integridade e confiabilidade de dados estratégicos das empresas e das pessoas. Além disso, políticas governamentais sobre legislação e acesso a informações estratégicas, de empresas privadas, gera preocupação, inclusive, podendo acarretar na desistência de possíveis interessados para a sua implementação (AHMAD; BAKHT; MOHAN, 2017; ABDULSALAM; HEDABOU, 2021).

Esta preocupação com segurança da informação tem fomentado a adoção de práticas capazes de garantir a proteção de dados, de forma a manter seu valor de prestação de serviço (ABDULSALAM; HEDABOU, 2021; MAPL WORLD, 2023). Uma das tecnologias atuais que possuem esse objetivo é o *Blockchain* e suas principais características são a descentralização, a integridade, a auto verificação, a garantia da privacidade e a criptografia (HABIB et al., 2022).

Apesar do *Blockchain* já ser utilizado no mercado, como garantidor de transações financeiras, para controlar dados de privacidade e para gerar contratos inteligentes, ainda são necessárias pesquisas para aumentar a compreensão de todos os aspectos inerentes à tecnologia e gerar maior confiança entre os seus usuários, uma vez que é apontado existir fraudes neste contexto (HABIB et al., 2022; CHUEN; LI; XU, 2023).

2.5.7 Gamificação

Dentro das organizações, transformar as atividades, sistemas, serviços ou produtos, em atividades que tragam sensação de prazer, similares às sensações experimentadas durante a prática de jogos, passou a ser identificada como Gamificação (ou *Gamification*) (HÖGBERG; HAMARI; WÄSTLUND, 2019; WÜNDERLICH et al., 2020; DE JONG et al., 2021; SHARMA et al. 2024).

Para Hofacker et al. (2016) e Müller-Stewens et al. (2017), as empresas estão implementando tal tecnologia nas suas operações. De acordo com De Jong et al. (2021), a gamificação pode ser utilizada como forma a incrementar vendas e melhorar o aprendizado, tendo sido implantada pela tradicional multinacional Volvo

Cars com estes objetivos. No caso da Volvo, os motoristas da empresa utilizavam aplicativo e podiam realizar uma comparação entre si, com foco em economia e eficiência no uso de combustível. Os dados coletados pelo *app* foram usados como justificativa para treinamento sobre economia de combustível (RYDÉN; RINGBERG; JACOBSEN, 2017; DE JONG et al., 2021).

No trabalho realizado por Sharma et al. (2024), os autores identificaram que a maior parte das publicações relacionadas ao aprendizado salientam que esta metodologia é muito útil para engajar os profissionais, inclusive através de técnicas ainda mais interativas, como a realidade virtual onde fazer, usar ou estar irá trazer novas sensações positivas para o usuário (VILLAGRASA et al., 2014; LOUREIRO; BILRO; DE AIRES ANGELINO., 2020; PINTO et al., 2021).

O *E-commerce* também tem adotado esta tecnologia, principalmente no mercado B2C (BEHL et al., 2022; GARCÍA-JURADO et al., 2021), onde os produtos são menos complexos em geral. Portanto, mais pesquisas devem ser realizadas a fim de melhorar a cadeia de suprimentos como um todo, contribuindo com treinamentos em diversos níveis, desenvolvimento de habilidades (REIS et al., 2020), podendo ser aplicada nos mais diversos canais de distribuição.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser classificada como sendo uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (REMLER; VAN RYZIN, 2015; FLICK, 2019; MALHOTRA, 2019). Trata-se de um tipo de pesquisa que compreende um conjunto de técnicas interpretativas com o objetivo de traduzir o significado dos acontecimentos do mundo social ou organizacional, a partir da verificação das percepções individuais e das relações humanas e organizacionais em um contexto específico (MCNIFF, 2016; MYERS, 2019).

Pesquisas de natureza qualitativa e de caráter exploratório visam uma melhor compreensão acerca do fenômeno investigado e do contexto no qual está inserido (REMLER; VAN RYZIN, 2015; DENZIN; LINCOLN, 2017; FLICK, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

A pesquisa qualitativo-exploratória deve ser utilizada em casos nos quais é necessário definir ou aprofundar o entendimento acerca do problema de pesquisa, buscando maior precisão ou para ampliar a compreensão acerca de determinado fenômeno com relativa complexidade (MALHOTRA, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020), que é o caso da presente pesquisa.

O seu objetivo, portanto, é o de gerar subsídios ou evidências empíricas e compreensão. Tal tipo de pesquisa se caracteriza pelo fato de que os dados e as informações são definidos sob uma perspectiva mais ampla e aberta e pelo processo de pesquisa em si, que é flexível. As constatações são predominantemente de caráter subjetivo e experiencial, fazendo com que os resultados ou os achados de pesquisa possam vir a ser utilizados ou seguidos por outras pesquisas complementares (DENZIN; LINCOLN, 2017; MALHOTRA, 2019; MYERS, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A coleta de dados foi realizada por meio da condução de entrevistas individuais em profundidade com uma abordagem semiestruturada (RIBEIRO; MILAN, 2004; BRINKMANN; REMLER; VAN RYZIN, 2015; KVALE, 2018;

MALHOTRA, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020; FLICK, 2022), utilizando-se um Roteiro Básico de Questões, o qual é apresentado no Apêndice A, e que compreendeu questões abertas (RIBEIRO; MILAN, 2004; MALHOTRA, 2019).

O critério de seleção dos entrevistados para a pesquisa foi o de que fossem profissionais experientes, com no mínimo dez anos de atuação na área, e com nível elevado de conhecimento em relação às atividades comerciais (ou de vendas) inerentes aos canais de distribuição utilizados por fabricantes de produtos para automação industrial no atendimento aos seus clientes, no caso empresas, por se tratar de um mercado do tipo B2B.

Os entrevistados foram denominados por codinomes, evitando a sua identificação pessoal. Este procedimento foi adotado para evitar quaisquer vieses no processo de coleta, análise e interpretação dos dados e na apresentação dos resultados da pesquisa (BRINKMANN; KVALE, 2018; MALHOTRA, 2019).

Quanto à técnica de coleta de dados utilizada, as entrevistas individuais em profundidade, cabe comentar que tal técnica possibilita que se compreenda informações de naturezas diferentes, envolvendo conceitos e percepções, opiniões e ideias e ações dos participantes sobre certos assuntos ou fenômenos (MALHOTRA, 2019; FLICK, 2022).

As entrevistas individuais foram conduzidas por meio de uma plataforma digital, o Teams Microsoft. Previamente, cada participante foi contatado, momento este em que foi agendada a data e o horário da entrevista. Posteriormente, foi enviado o convite para a entrevista, com o seu respectivo *link* de acesso. O conteúdo gerado foi gravado em áudio e vídeo e transcrito para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados coletados (RIBEIRO; MILAN, 2004; MALHOTRA, 2019; FLICK, 2022).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados foi utilizada a análise de conteúdo (KRIPPENDORFF, 2013; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016; GIBBS, 2018), com categorias e subcategorias de análise definidas *a priori* (BARDIN, 2016; GIBBS, 2018), relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa.

Para conduzir o processo de análise de conteúdo, foram empregados os seguintes procedimentos: (i) preparação dos dados coletados; (ii) transformação do

conteúdo coletado e transcrito em categorias e subcategorias de análise; (iii) classificação do conteúdo em categorias e subcategorias de análise; e (iv) análise dos dados e a sua respectiva interpretação (KRIPPENDORFF, 2013; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016; GIBBS, 2018; FLICK, 2022).

Para tanto, foram consideradas as seguintes categorias e subcategorias de análise: (i) fatores que impactam o desempenho comercial dos canais de distribuição de produtos para automação industrial, categoria esta que foi subdividida em duas subcategorias: (ia) fatores que impactam positivamente o desempenho comercial dos canais de distribuição de produtos para automação industrial; e (ib) fatores que impactam negativamente o desempenho comercial dos canais de distribuição de produtos para automação industrial; (ii) desafios comerciais enfrentados pelos canais de distribuição de produtos para automação industrial, que foi subdividida em seis subcategorias: (iia) processo de vendas; (iib) mercado; (iic) política comercial; (iid) gestão do relacionamento com cliente; (iie) gestão do conhecimento; e (iif) portfólio do fabricante e dos canais de distribuição; (iii) viabilidade de soluções digitais para superar os desafios comerciais enfrentados pelos canais de distribuição de produtos para automação industrial, que também foi subdividida em seis subcategorias: (iiia) processo de vendas; (iiib) mercado; (iiic) política comercial; (iiid) gestão do relacionamento com cliente; (iiie) gestão do conhecimento; e (iiif) portfólio do fabricante e dos canais de distribuição; e (iv) proposições a fim de apoiar o desenvolvimento de soluções digitais que aumentem os resultados comerciais dos fabricantes de produtos para automação industrial e seus diversos canais de distribuição.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CONTEXTO DO CENÁRIO PESQUISADO

O relatório da ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica, disponibilizado no dia 02 de fevereiro de 2024, aponta os principais indicadores do setor no fechamento do ano de 2023 (ABINEE, 2023a). O mercado nacional faturou R\$ 204,3 bilhões, um decréscimo de 6% em relação ao ano anterior e projeta crescimento de 2% para o ano de 2024. No último dia do ano de 2023, a indústria empregava 265.597 pessoas. Na balança comercial, o Brasil exportou US\$ 7.247,2 milhões e importou US\$ 42.698,7 milhões em produtos para o setor.

No ano de 2022, o PIB – Produto Interno Bruto nacional, conforme dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, resultou em R\$ 10,1 trilhões (IBGE, 2023), enquanto que o PIB do setor eletroeletrônico, especificamente, foi de aproximadamente R\$ 1 trilhão (ABINEE, 2023b). Ou seja, o setor participa com aproximadamente 10% do produto interno bruto nacional.

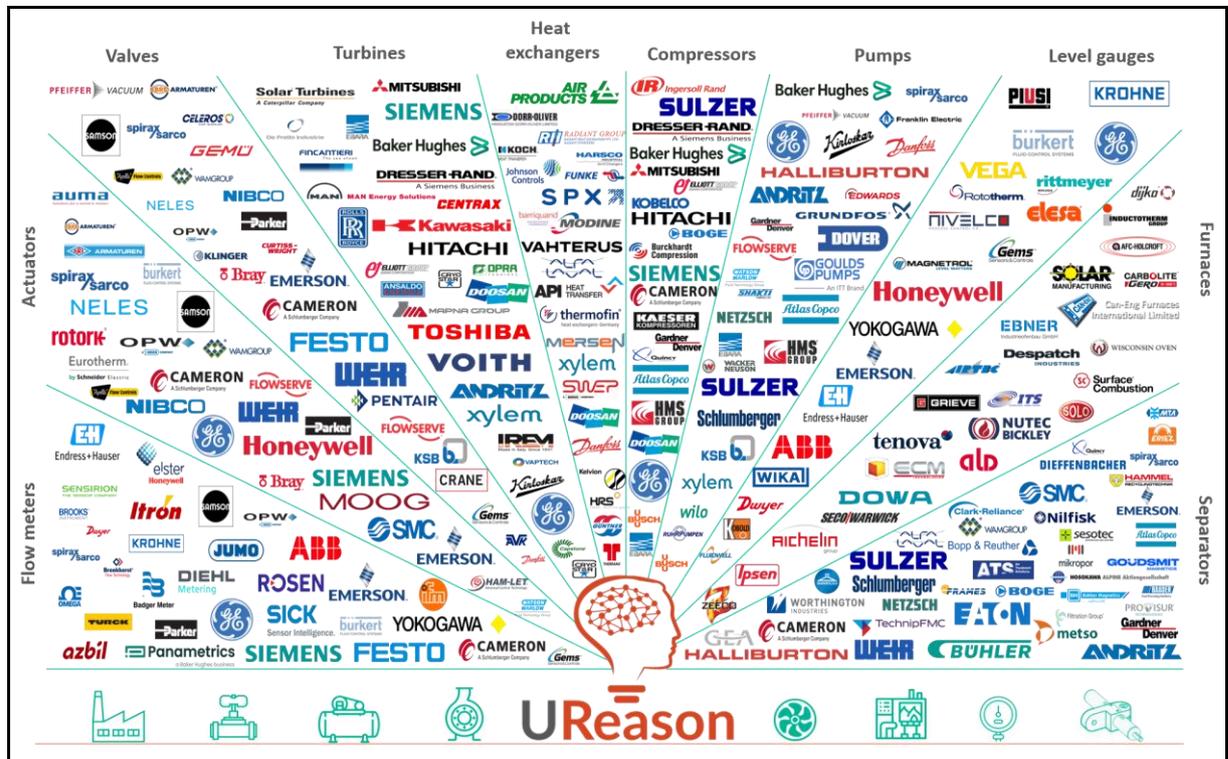
Estes números mostram a relevância de setor para a economia nacional e a importância do assunto tratado neste trabalho acadêmico. Além disto, ele contextualiza o cenário onde o estudo ocorre. O setor eletroeletrônico é subdividido em áreas, conforme sua atuação, sendo elas: automação industrial, componentes, equipamentos industriais, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica informática, material de instalação, telecomunicações e utilidades domésticas (ABINEE, 2023a). Apesar destas divisões, estas áreas acabam tendo relações em diferentes níveis entre si.

Em geral, esta pesquisa se concentrou na área de automação industrial, mais precisamente nos fabricantes de produtos de automação industrial e seus canais de distribuição. Porém, tanto os fabricantes de produtos para automação industrial quanto seus canais de distribuição participam ativamente das áreas de componentes, equipamentos industriais, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, material de instalação e telecomunicações.

Este importante setor da indústria brasileira é composto então por empresas nacionais e multinacionais e de diversos tamanhos e posicionamento de mercado. Além disso, suas políticas comerciais diferem muito umas das outras. Na Figura 7,

são mostrados alguns *players* com presença global e exemplos de suas áreas de atuação, conforme o mercado consumidor.

Figura 7 – Exemplos de fabricantes de produtos para automação industrial



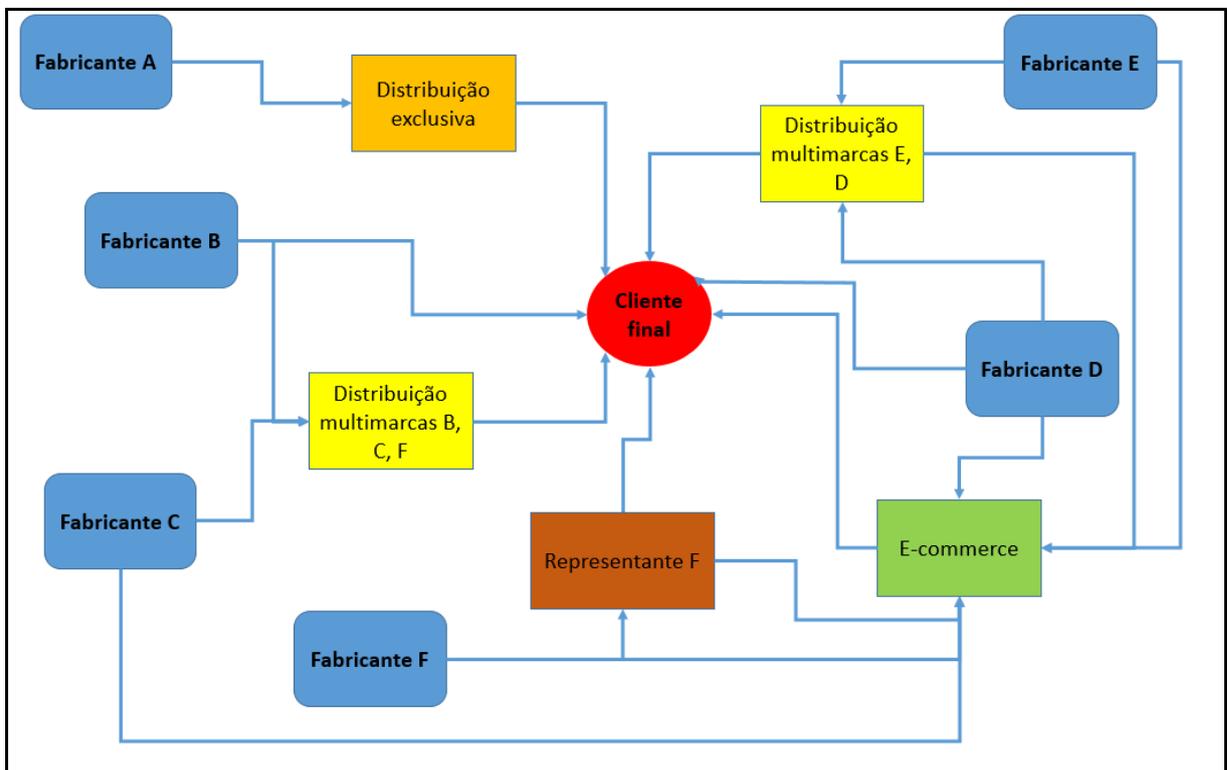
Fonte: UReason (2020).

Dessa forma, fica mais fácil compreender a competição entre os diversos fabricantes. Em alguns casos coopeção e em outros servitização. Apesar disso, os participantes da cadeia de fornecimento, tem exigido significativo alinhamento de tecnologias dos diversos fabricantes, a fim de conectar seus dispositivos em rede e de fato migrar para o conceito de *smart factories* e fazer parte do universo IoT (SOORI; AREZOO; DASTRES, 2023b).

Como pode ser percebido na Figura 7, os fabricantes ali mostrados são organizações sólidas e de excelente posicionamento mercadológico. Grande parte destas empresas atua no Brasil de alguma forma. Seja com operações próprias no país ou através de seus canais de distribuição. Além disso, existem os fabricantes nacionais de produtos para automação industrial. Em sua maioria são seguidores de tecnologia, mas participam ativamente no mercado e em alguns casos, conseguem competir de igual para igual com os fabricantes estrangeiros.

Neste contexto, foram selecionados participantes de variadas empresas nacionais e multinacionais e de profissionais de diferentes canais de distribuição de produtos para automação industrial, conforme apresentado na seção 4.2 – Perfil dos Entrevistados. Ainda como forma de contextualizar o cenário pesquisado, na Figura 8, de forma simplificada, são apresentadas as relações entre as empresas do segmento de automação industrial e os possíveis caminhos que determinado produto pode percorrer através dos diferentes canais de distribuição até chegar ao cliente final. Estes caminhos são definidos através de políticas de distribuição adotadas por cada fabricante, de acordo com o potencial do mercado consumidor.

Figura 8 – Canais de distribuição no cenário pesquisado



Fonte: Elaborada pelo autor.

A ação do produto seguir por um desses caminhos pode ser denominada de “jornada do cliente” e se torna um indicador chave para o entendimento do comportamento atual do mercado (BECKER; JAAKKOLA, 2020; PURMONEN; JAAKKOLA; TERHO, 2023). O ponto de contato do canal vendedor com o canal comprador pode ocorrer de diversas formas e entre diversos participantes. Por exemplo, o Fabricante A possui seu ponto de contato, com a Distribuição Exclusiva. Esta por sua vez, tem contato com o Cliente Final.

Trabalhos acadêmicos com foco em marketing defendem que entender a “jornada do cliente” sob a ótica do próprio cliente pode ajudar na orientação das atividades desempenhadas pelo canal de distribuição e contribuir com medidas mais assertivas (ZOLKIEWSKI et al., 2017; WITELL et al., 2020; PURMONEN; JAAKKOLA; TERHO, 2023;). Ainda é necessário um trabalho inovador por parte da Área de *Marketing* das empresas e seus canais de distribuição a fim de encontrar novas formas de interação com os seus clientes (HODGKINSON; JACKSON; WEST, 2021; LUNDIN; KINDSTRÖM, 2023).

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os participantes selecionados (entrevistados) para a pesquisa foram escolhidos conforme o canal de distribuição em que atuam e a relevância deste canal no cenário das transações B2B em seu mercado de atuação. Fatores como experiência no desempenho da função de vendas, na gerência dos diferentes canais e experiências adquiridas durante a carreira profissional foram pré-requisitos para a participação. A fim de evitar qualquer tipo de viés, foram levados em consideração as formas de atuação no mercado de cada entrevistado dentro da sua atividade profissional. Esta diversificação visa contribuir com a qualidade e confiabilidade dos achados da pesquisa.

Ao todo, foram entrevistados cinco profissionais, com larga experiência no contexto investigado. Os Entrevistados A, B, D e E são atualmente Gerentes Comerciais de empresas do setor. O Entrevistado C, por sua vez, ocupou o cargo de Gerente Comercial em empresa multinacional, fabricante de produtos para automação industrial até ter a oportunidade de empreender na área da pesquisa. Atualmente, este entrevistado vem atuando como Representante Comercial.

A experiência profissional na Área de Vendas (ou Comercial), do grupo tem média cerca de 23 anos. Todos os participantes ocupam ou ocuparam cargos onde puderam interagir de diversas formas com os canais de distribuição. A duração média das entrevistas foi de 1 h 55 min, e foi bastante proveitosa, tendo em vista a vasta experiência dos participantes. No Quadro 4 é possível analisar em detalhes o perfil de cada entrevistado.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Cargo | Atuação | Experiência na área comercial | Duração entrevista |
|--------------|--|--|-------------------------------|--------------------|
| A | Gerente Comercial de canal de distribuição e serviços | Distribuidor nacional multimarcas e fornecedor de serviços e soluções complexas | 25 anos | 123 minutos |
| B | Gerente Comercial das regiões Sul, SP e Uruguai | Fabricante de produtos de automação industrial em empresa multinacional (sem fábrica no Brasil) | 11 anos | 106 minutos |
| C | Representante Comercial de produtos de automação industrial e serviços | Representante comercial de fabricantes de equipamentos nacionais e multinacionais e de empresas de serviços e soluções complexas | 24 anos | 122 minutos |
| D | Gerente Comercial nacional | Fabricante de produtos de automação industrial em empresa nacional | 26 anos | 103 minutos |
| E | Gerente Comercial na região Sul | Fabricante de produtos de automação industrial em empresa multinacional (com fábrica no Brasil) | 28 anos | 121 minutos |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

No Quadro 5, é apresentado o perfil de atuação mercadológica dos entrevistados, quais canais de distribuição utilizam e com quais concorrem.

Quadro 5 – Relações entre os canais dos entrevistados

| Entrevistado | Quais Canais de Distribuição Utilizam | Escopo de Fornecimento | Principais Canais Concorrentes |
|--------------|---|---|--|
| A | <i>E-commerce</i> , vendas internas, vendas externas, serviços e soluções complexas | Produtos, serviços e soluções para clientes finais, fabricantes de máquinas e integradores | Distribuidores, revendas, representantes, integradores e fabricantes |
| B | Vendas externas, vendas internas, representantes e distribuidores | Produtos para fabricantes de máquinas, integradores, distribuição, representantes e clientes finais | Fabricantes e representantes |
| C | Vendas externas e <i>E-commerce</i> | Produtos para fabricantes de máquinas, integradores, revendas e clientes finais | Distribuidores, revendas, representantes e fabricantes |
| D | Vendas externas, vendas internas, representantes, distribuidores | Produtos para fabricantes de máquinas, integradores, distribuição, representantes e clientes finais | Fabricantes e representantes |

| | | | |
|---|---|--|------------------------------|
| E | Vendas externas, vendas internas, representantes, distribuidores, serviços e soluções complexas | Produtos para fabricantes de máquinas, integradores, distribuição, representantes e serviços e produtos para clientes finais | Fabricantes e representantes |
|---|---|--|------------------------------|

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

A seguir, são apresentados os fatores que impactam o desempenho comercial dos canais de distribuição apontados pelos entrevistados.

4.3 FATORES QUE IMPACTAM POSITIVAMENTE O DESEMPENHO COMERCIAL DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Após a realização das entrevistas individuais e realizar a categorização das informações compartilhadas pelos entrevistados, de forma a alinhá-las aos objetivos do trabalho, foram indicados os fatores com capacidade de contribuir com um melhor desempenho comercial dos canais de distribuição. O Quadro 6 consolida os principais achados de pesquisa. Nele ainda é possível verificar, em ordem decrescente, os fatores mais citados nas entrevistas.

Quadro 6 – Fatores que impactam positivamente o desempenho comercial dos canais de distribuição

| Fatores que Impactam Positivamente o Desempenho Comercial dos Canais de Distribuição | Entrevistados |
|---|----------------|
| Canal de distribuição com vendedor técnico e com capacidade de realizar serviços de automação e integração, o qual realiza vendas assertivas de produtos, serviços e soluções | A, B, C, D e E |
| Formação técnica de profissionais no canal para observar oportunidades que excedam a demanda inicial do cliente, mais especificamente em vendas complexas | A, B, C, D e E |
| Plataforma digital para especificação de produtos, capazes de sugerir <i>cross-selling</i> e <i>up-selling</i> e, inclusive, efetivar processo de aquisição / compra (maior agilidade) | A, B, C, D e E |
| Presença física do canal de distribuição e da marca no cliente final, inclusive em campo (<i>Gemba</i>), a fim de identificar oportunidades e as “dores” dos clientes | A, C, D e E |
| Conhecimento técnico para coleta de informações estratégicas, as quais elevam a taxa de conversão do cliente, quando comparado aos canais de distribuição sem conhecimento técnico. Além disso, a agregação de valor ao produto ofertado gera melhores resultados, uma vez que não será necessário focar exclusivamente na questão financeira | A, B, D e E |
| Plataforma de gestão de treinamentos por linha de produtos, com diferentes níveis de conhecimento, possibilitando, inclusive, treinar habilidades específicas, como desenvolvimento de capacidades analíticas, de negociação, escrita, entre outras | A, B, C e D |

| | |
|--|-------------|
| Ferramentas analíticas para acompanhamento de KPIs dos canais de distribuição no que se refere às vendas – linhas de produtos, orçamentos ganhos, perdidos, características de certos segmentos de mercado. Inclusive, havendo troca de informações entre o fabricante e suas empresas parceiras (intermediários no canal) | B, C, D e E |
| Empatia (pessoas compram de pessoas) | A, B e E |
| Estoque próximo do mercado comprador | B, D e E |
| Integração da equipe de vendas contribui na formação do profissional de vendas através da troca de experiências e de conhecimentos | A, D e E |
| Redes sociais como fonte de obtenção de <i>prospects</i> | C e E |
| Estabilidade na função comercial e na empresa | A e B |
| Entendimento das características de cada cliente/região, permitindo maior capacidade de personalização e adaptação da solução a ser ofertada ao cliente. Presença no <i>Gemba</i> | A e C |
| Qualidade na classificação de <i>leads</i> | B e E |
| Mercado nacional, por ser defasado tecnologicamente, permite grande incremento de tecnologias e, conseqüentemente, boas oportunidades de produtos, serviços e soluções complexas e completas ao cliente | A e C |
| Redes de comunicação informais entre os canais de distribuição e o fabricante contribuem com vendas transacionais (balcão) e com o conhecimento dos vendedores | E |
| Inovação | E |
| Ferramentas digitais aumentam a produtividade dos profissionais | C |
| Cliente com acesso a detalhes técnicos diretamente na <i>Internet</i> , atendendo novos compradores e liberando tempo do canal de distribuição para definição de estratégias e prospecção de mercado | B |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

No Quadro 6, percebe-se consenso entre todos os entrevistados em três fatores. Os dois primeiros fatores estão relacionados ao conhecimento técnico do canal de distribuição quanto às atividades de vendas, objetivando um melhor resultado na operação do canal de distribuição como um todo. Um canal de distribuição com um conhecimento técnico adequado pode, então, realizar venda de produtos e/ou de serviços de automação industrial, direta ou indiretamente; a venda de soluções, visando personalizar a oferta e agregar mais produtos do fabricante na mesma oportunidade comercial; e além disso, perceber melhores oportunidades de negócios para o canal e para o cliente. A seguir são apresentados alguns dos apontamentos realizados pelos entrevistados, que reforçam tais fatores:

Então, eu acho ainda que é mais fácil você pegar um técnico e formar um vendedor. Eu acredito que se ele tiver uma boa vontade, ele consegue estudar e se tornar um vendedor técnico. Quando você tem um técnico que ele vai dentro da empresa, ele consegue sugerir, dar ideias que daqui há pouco ninguém viu até aquele momento. Então ele acaba vendendo muito mais que um vendedor [tradicional], do que um simples vendedor, né? (ENTREVISTADO A).

Não ter conhecimento técnico e não ter conhecimento de concorrência, acho que também são outros pontos que reduzem bastante a *performance* [comercial do canal de distribuição] (ENTREVISTADO B).

O fato de a gente ter desenvolvido o produto, (...) nós temos muito mais conhecimento, que as outras empresas em termos de tecnologia, e domínio do que está acontecendo numa camada mais profunda. É onde que a gente equilibra o jogo [referente a concorrentes sem setor de desenvolvimento no Brasil] (ENTREVISTADO D).

O cara que está no chão da fábrica, o cara que está na parte de projeto (...). Ele consegue descobrir essa dor e consegue encaixar a oferta de maneira a resolver aquela dor, curar aquela ferida. Na solução. Ele é quem gerou, velho. Hoje, o bom engenheiro, o bom técnico, ele tem que ser um bom entrevistador (ENTREVISTADO C).

Os apontamentos acima refletem e exemplificam a importância do conhecimento técnico para o profissional de vendas ter um desempenho adequado. Estar presente no *Gemba*, analisar a situação do cliente, conhecer diversas disciplinas de engenharias para propor soluções complexas como forma de agregar valor a sua venda, mas também a marca da sua empresa (BOON; EDLER, 2018; TAYLOR et al., 2020) fazendo com que o cliente de fato, perceba o valor deste canal de distribuição. Isto converge com a literatura, uma vez que o conhecimento técnico e comercial, acumulado por parte do canal de distribuição, em atividades de vendas, têm influência direta não apenas sobre o desempenho do canal, mas também sobre o fabricante (WEITZ; BRADFORD, 1999; MCQUISTON, 2001; TALLMAN; FLADMOE-LINDQUIST, 2002; FUTRELL, 2013; LILIEN, 2016; DENT; WHITE, 2018; LINS, 2020; ALAWADI; FARRIS, 2020; ROSENBLOOM, 2020; CRUZ et al., 2022; PEESKER et al., 2022; IANNARINO, 2023).

Outro aspecto interessante é o fato de o conhecimento técnico não ser o único fator necessário para o canal de distribuição. Dominar disciplinas relacionadas à atividade efetivamente comercial, como ter uma postura adequada, saber desenvolver relacionamentos, criar empatia, entender o processo de vendas de soluções complexas e ter a capacidade em lidar com diversas empresas envolvidas no mesmo projeto é algo bastante importante. Inclusive, tais aspectos foram destacados pelos entrevistados. Os excertos a seguir são ilustrativos:

A balança pende um pouco mais para contratar uma pessoa que tenha mais paixão por vendas e que eu consiga treiná-la tecnicamente, do que o contrário. O nosso sucesso é treinável. Eu tive diversas experiências com pessoas muito técnicas, e o cara não desenrolava, tinha um conhecimento técnico muito alto, mas não vendia, não transformava conhecimento em relacionamento [com o cliente] (ENTREVISTADO B).

Até eu colocaria 60% comercial, 40% técnico, porque nós estamos falando de vendas técnicas, né? O fato de eu ter ido da engenharia para o setor de vendas, eu percebi que havia uma possibilidade de crescimento, porque o mercado de vendas está numa fase de transição. Uma coisa é eu ser um técnico do produto, saber como que ele (o produto) funciona “no bit”. E a outra é a técnica dentro da área comercial, o cara entender como é que funciona uma venda complexa, então eu tenho que trabalhar na especificação e quando é uma venda complexa, onde envolve três, quatro empresas, eu tenho que fechar todas as pontas, ter discursos uniformes. E não é todo mundo que consegue entender essa técnica de vendas (ENTREVISTADO D).

Um bom perfil comercial e um bom perfil técnico [no mesmo profissional], não é tão simples, são poucas pessoas que você vai encontrar esse equilíbrio (ENTREVISTADO E).

Esse profissional, um engenheiro de vendas, ele é muito raro. Você também se formou em engenharia, né? E nossos colegas não eram aqueles caras estranhos, meio quietos, num canto e que você pensava: “cara, esse cara nunca vai conseguir conversar com ninguém na vida ou ele não gosta de conversar” (ENTREVISTADO B).

O terceiro fator que teve unanimidade por parte dos entrevistados se refere há uma plataforma digital, onde possa ser realizada a especificação de produtos, sugestão de itens relacionados ao produto inicial (*cross-selling*) ou até mesmo uma indicação de produto com maior recurso para a aplicação (*up-selling*). Além disso, efetivar a compra diretamente por esta plataforma poderia trazer maior agilidade no processo de vendas.

Para Käuferle e Reinartz (2015), tal tipo de plataforma digital pode apresentar resultados monetários interessantes, mas para produtos de baixa complexidade. Para soluções complexas, o contato com especialistas é indispensável (KÄUFERLE; REINARTZ, 2015; LAWRENCE et al., 2019).

Em geral, os fatores com maior adesão dos entrevistados estão relacionados ao conhecimento técnico do canal de distribuição, seja ele qual for. Após as entrevistas, ficou muito claro a dificuldade em encontrar ou desenvolver um profissional de alto desempenho, inclusive, uma forma de compensar esta falta de conhecimento da equipe de vendas pode ser suprida com o uso da plataforma digital, comentado anteriormente. E isto converge com quatro dos cinco entrevistados (Entrevistados A, B, C e D), os quais acreditam que a gestão de treinamentos (capacitação e aperfeiçoamento), com métricas alinhadas à estratégia e aos objetivos da empresa é algo bastante importante para acelerar o desenvolvimento e o retorno financeiro do profissional de vendas e da própria empresa.

A troca de informações entre o fabricante e seus canais de distribuição, no que se refere ao processo de vendas é outro fator com bastante adesão dos entrevistados. Para poder existir esta troca de informações, é necessário elevado grau de confiança entre as empresas envolvidas e os respectivos profissionais, sendo necessário um alinhamento de filosofia empresarial, como apontado por dois dos entrevistados, conforme segue:

É o que se analisa na pirâmide de Maslow dessa pessoa. Tentar identificar se os valores delas estão alinhados aos da tua empresa (ENTREVISTADO E).

Mesmo que tu pegues um profissional formado, ele tem que se adequar às diretrizes da tua empresa. Entender tuas necessidades, entender a forma com que você trabalha, do jeito que você atende o cliente. E então, por mais qualificado que ele seja, ele tem que seguir um viés de pensamento nosso, da nossa empresa. Como a gente trabalha, né? (ENTREVISTADO A).

Uma vez construída a confiança entre as empresas (relação fabricante e canal de distribuição), o compartilhamento de informações estratégicas e de recursos tecnológicos possuem grande valor para o fabricante de produtos, pois é dele que parte a estratégia para acessar o mercado no qual a empresa atua. Para corroborar tal entendimento, seguem alguns excertos:

O time de vendas do canal de distribuição passando a acreditar nesse parceiro (fabricante/fornecedor), ele se sente motivado a estabelecer e trazer situações de mercado. Onde você vai fazer conversões [fechamento de negócios] (ENTREVISTADO E).

Mas se houvesse condições, do distribuidor descobrir como foi que o cliente entrou no site (...). Por que que ele entrou no site? Como que ele navegou no site o tempo que ele demorou no site? Dar toda a jornada dele até ele clicar e sair. Isso é informação primordial para o fabricante, com certeza (ENTREVISTADO C).

Na parte de gestão, você só faz gestão daquilo que você mede através de indicadores (ENTREVISTADO D).

O compartilhamento de informações de mercado em vias de mão dupla, tanto por parte do fabricante, mas também por parte dos canais de distribuição, pode permitir uma forma de definir KPIs para os canais de distribuição menores, com menos poder de barganha e de investimento. Até mesmo através do uso de recursos tecnológicos subsidiados pelo fabricante, como uma contrapartida pelo fornecimento de dados e de informações de mercado, mesmo ciente que, este compartilhamento destes dados e informações tende a beneficiar a todos os envolvidos no canal.

Ainda foram apontados pelos entrevistados como fatores positivos, o profissional da área possuir características tais como empatia e capacidade de desenvolver relacionamento interpessoal com clientes, mas também com a equipe de vendas interna, visto que isto complementa e acelera o desenvolvimento do profissional. Neste sentido, Entrevistado D ressaltou que:

E hoje eu acho, tem que ter muita integração. Isso é muito difícil. Isso vai levar alguns anos para a gente conseguir, mas eu vejo uma evolução grande.

Em concordância com o fato da integração da equipe de vendas interna, como desenvolvimento de competências profissionais e de melhoria no resultado comercial da empresa, o Entrevistado A comentou que:

Por exemplo, tem um colega com dificuldade em vender um determinado produto. E aí você não diz nada, deixa o cara se ferrar, né? Puxa o negócio dele? E aí, quando você trabalha com uma equipe que é colaborativa, todo mundo olhando para a mesma meta, olhando para o mesmo lado, eu acho que há uma colaboração muito grande.... Porque você tem um colega em que pode chegar lá e dizer: ah, quem sabe você pode agregar mais isso. Você pode agregar mais aquilo, ajudar a vender, né? (ENTREVISTADO A).

Outros fatores citados pelos entrevistados foram relacionados à inovação ao adotar soluções ou tecnologias digitais gerando aumento de produtividade, qualidade na classificação de *leads*, maior entendimento sobre o perfil de cada cliente e para diminuição da rotatividade (*turnover*) dos profissionais da área.

4.4 FATORES QUE IMPACTAM NEGATIVAMENTE O DESEMPENHO COMERCIAL DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Além de identificar os fatores que impactam positivamente, foram identificados os fatores que impactam negativamente no desempenho comercial dos canais de distribuição de produtos para automação industrial. Estes fatores são apresentados no Quadro 7:

Assim como na seção anterior (seção 4.3), o Quadro 7 é apresentado conforme a percepção dos entrevistados em relação aos fatores identificados, em ordem decrescente de citação.

Quadro 7 – Fatores que impactam negativamente o desempenho comercial dos canais de distribuição

| Fatores que Impactam Negativamente o Desempenho Comercial dos Canais de Distribuição | Entrevistados |
|--|----------------|
| Equipe de vendas desatualizadas, com baixo conhecimento e sem acesso a informações qualificadas | A, B, C, D e E |
| Elevada rotatividade (<i>turnover</i>) de profissionais | A, B, C, D e E |
| Política comercial mal definida pela empresa | A, B, C, D e E |
| Automatização de processos pode prejudicar o relacionamento com os clientes e entre profissionais de empresas parceiras e a diminuição de capacidade analítica | A, D e E |
| Baixo nível de estoque e baixa variedade de itens (produtos) | B, D e E |
| CRM limitado ou subutilizado. | A, B e D |
| Demora na formação do profissional de vendas técnicas | A, B e C |
| Subutilização da equipe de vendas interna. Apesar da definição da função, normalmente atuam como suporte administrativo, principalmente em tarefas meramente burocráticas | B, D e E |
| Fabricantes com baixo portfólio de produtos e/ou de serviços precisam de um canal de distribuição com vendas mais eficientes para orçarem soluções complexas e completas, principalmente fabricantes de pequeno e de médio porte | A, B e D |
| Não compartilhamento de atendimento/conhecimento estratégico comercial entre o canal de distribuição (intermediários) e o fabricante | A, B e D |
| Relacionamento com mercado sob domínio do canal de distribuição pode prejudicar o fabricante, podendo, ainda, vir a existir conflitos ou um desacerto entre o fabricante e o canal de distribuição | A, B e C |
| Revendas não especializadas – trabalham mediante demanda do mercado (compradores procuram canal e canal orça código, sem realizar conversão de marcas). Trabalham com muitas marcas e focam somente em volume. | A, B e D |
| Custo elevado para manter as operações no caso de empresas de pequeno e médio portes | A e B |
| Marketing atual sendo direcionado para <i>spam</i> dos clientes, de forma automática ou não, o que dificulta a concretização de negociações e novos negócios | A e C |
| Oportunismo do canal de distribuição ao focar apenas nos itens <i>best sellers</i> de cada marca distribuída e não uma lógica de portfólio | C e D |
| Parque fabril defasado e equipes de liderança do cliente final sem capacidade técnica para avaliar soluções complexas | A e C |
| Canal de distribuição formando opinião sobre o produto no mercado, sem um alinhamento com o fabricante | A |
| Competição entre os canais de distribuição de um mesmo fabricante de produtos de automação industrial, o que pode gerar um excesso de intermediários e de ofertas aos mesmos clientes | C |
| Compradores sobrecarregados, sem especialização na área, e que acabam prejudicando o canal de distribuição e a própria empresa na qual trabalham, impedindo o desenvolvimento de novos fornecedores | C |
| Fabricante do produto não consegue suportar tecnicamente todo o mercado de forma satisfatória | A |
| Falta de ferramentas (soluções digitais) diminui capacidade produtiva do profissional | C |

| | |
|---|---|
| Ferramentas digitais podem comoditizar o produto e podem deixar de agregar valor a ele e à sua marca (marca do fabricante) | E |
| A realização, por parte dos clientes, de compras através de plataformas on-lines ou software tipo CRM, de forma automática, pode tornar o cliente final refém do código e da marca do produto. Isto pode levar a perda de relacionamento do fabricante e seus canais de distribuição, além de ser necessário praticar valores agressivos para convencimento do cliente a efetivar a alteração deste produto | A |
| Linhas de produtos com alto valor agregado não são viáveis de serem distribuídas em todos os canais de distribuição sem a participação efetiva de um corpo técnico altamente qualificado | E |
| Não conhecer os principais concorrentes | B |
| Não observar oportunidades para ofertar produtos complementares e/ou superiores (<i>cross-selling</i> e <i>up-selling</i>) | D |
| Preconceitos por parte do comprador/cliente final em relação a marcas de fabricantes menores | C |
| Baixa capilaridade em relação à distribuição dos produtos do fabricante | B |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa.

Apesar da diferença entre o perfil das empresas ser bastante grande, empresas multinacionais, nacionais, distribuidores regionais e representantes regionais, por exemplo, os fatores que prejudicam os negócios dentro do mercado B2B de produtos para automação industrial se repetem. Na seção anterior, foi citado por todos os entrevistados a necessidade de conhecimento, sejam *hard skills* ou *soft skills*. Novamente este fator foi citado de forma unânime como um fator prejudicial ao desempenho comercial do canal de distribuição, convergindo com a literatura (CRUZ et al., 2022; PEESKER et al., 2022; IANNARINO, 2023).

Aliás, um dos entrevistados salientou que:

Então, isso para a gente é muito claro, tem alguns representantes antigos aonde eu tenho dificuldade de passar esse componente técnico [conhecimentos técnicos] (ENTREVISTADO D).

O Entrevistado A, que é Gerente Comercial de uma empresa distribuidora de produtos de automação industrial e trabalha com diversos fabricantes de produtos também destacou este fator. Um destes fabricantes, que fornece produtos de elevada complexidade, disponibiliza uma solução digital, plataforma *on-line* para seus parceiros utilizarem na especificação de produtos e seus itens complementares, visando garantir a funcionabilidade do sistema proposto. Esta ferramenta é vista como forma de compensar eventual falta de conhecimento dos canais de vendas.

Além disso, o fabricante acaba desonerando a sua equipe técnica. O uso desta solução digital, torna confiável e garante a funcionalidade do conjunto de itens ofertados. Na prática, tende a gerar resultados comerciais benéficos, conforme sugerido por Ahearne e Rapp (2010) e Rodriguez, Ajjan e Peterson (2016).

O Entrevistado comentou sobre a utilização desta ferramenta, o que pode ser verificado em sua fala apresentada a seguir.

Hoje, como existe essa ferramenta, eu faço uso dela 100%, porque ela minimiza o erro (ENTREVISTADO A).

Esse valor percebido por meio da solução digital utilizada pelo canal de distribuição é também notado pelo cliente final. Nesta direção, o excerto que segue é ilustrativo:

Cliente solicitou um determinado item, por exemplo, um CLP – Controlador Lógico Programável. Ele te pediu um CPU – *Central Processing Unit*, te pediu cartões de entradas e saídas digitais, e você não ofertou para ele o cabo de programação. Você não perde um cliente por conta disso, mas fica lá um ponto de interrogação, pela tua competência [ou falta de], não é? (ENTREVISTADO A).

A rotatividade (*turnover*) de profissionais, para os entrevistados é vista como ruim para os negócios em diversos aspectos. Conforme Cruz et al. (2022), no contexto estudado, o *turnover* é significativamente maior do que em outros segmentos. Além da dificuldade em encontrar um profissional com características técnicas e comerciais adequadas, existe a necessidade desta pessoa conhecer a indústria local ou o mercado alvo. O tempo necessário para formar este profissional alinhado ao modelo de negócio da empresa e o treinamento no seu portfólio são outros fatores relevantes. Além do relacionamento que o profissional precisa ter e construir o relacionamento com os clientes. Estes aspectos envolvem tempo para ter retorno sobre as ações comerciais e os investimentos realizados, os recursos humanos e financeiros envolvidos, estrutura de trabalho e a proteção de mercado contra a investida de concorrentes.

Em acréscimo, um dos entrevistados destacou que:

As experiências que eu já vivenciei com distribuidores é que esse tipo de sistema (plataformas de especificação de produtos) eles fazem muito mais diferença do que a capacitação das pessoas. Porque esse tipo de sistema ele perdura com o tempo, as pessoas é que nem você falou. Existe uma rotatividade, então é esse tipo de sistema que auxilia nessa mão-de-obra menos qualificada e mais marginalizada que a gente tem para esse tipo de profissional (ENTREVISTADO B).

Grande parte das empresas possuem Vendedores Externos e Vendedores Internos. Existe a percepção de que esta equipe é, geralmente, subutilizada. A equipe interna (Vendedores Internos), muitas vezes, atua como suporte administrativo para atividades meramente burocráticas. Apenas gerando ou revisando cotações ou orçamentos, inserindo pedidos no sistema e verificando prazos de entrega e/ou de pagamento.

Executam tarefas simples e que não impactam no aumento dos resultados de vendas. Prospecção de mercado, especificação de produtos de baixa complexidade, *follow up*, extração de informações estratégicas do CRM para direcionamento de atividades da equipe externa (Vendedores Externos) ou dos canais de distribuição (intermediários), coleta e qualificação de *leads* são exemplos de atividades que poderiam ser desenvolvidas por esta equipe, a fim de contribuir com melhores resultados comerciais. Consoante isso, os excertos a seguir são elucidativos:

Ao ter uma equipe interna qualificada, o canal de vendas consegue captar esse *lead*, tratar ele e ter sucesso na venda (ENTREVISTADO B).

É um telemarketing total sim, total. A pessoa só fazendo conversão de marca. Por exemplo, cliente pede a caneta vermelha, eu vendo a caneta vermelha, mas se ele pedir a caneta vermelha com um pontinho branco, que é a mesma coisa que a caneta vermelha, que eu já tenho, não ofereço (ENTREVISTADO B).

Se não, você fica fazendo um monte de protocolo, propostas, o dia inteiro e você não efetiva [as vendas]. Você vira uma pessoa que está só fazendo orçamento. Você tem que fechar negócio, não só fazer orçamento (ENTREVISTADO A).

Até para entender a complexidade, isso é bem interessante porque, como a nossa linha de produtos é muito grande (...). A minha equipe interna de vendas, não tem o domínio, ela não sabe se aquilo que está vendendo é de comer, de beber. Ela não tem ideia para que serve. Ela oferece simplesmente um código (ENTREVISTADO D).

Quem gerencia *leads* na nossa empresa é o Departamento de *Marketing* (ENTREVISTADO E).

Referente à definição da política comercial e à estratégia das empresas, novamente houve unanimidade dentre os profissionais entrevistados. Elas são percebidas por todos os entrevistados como fatores negativos para o desempenho comercial do canal de distribuição, por diversos motivos. Com o advento da digitalização de processos comerciais, as empresas já entendem melhor a gestão do canal de distribuição como um todo (LÄSSIG et al., 2015; BALDT, 2019).

Atrelados à política comercial estão fatores tais como oportunismo dos canais de vendas inerentes aos canais de distribuição sem foco na marca do fabricante. Estes intermediários trabalham apenas considerando o volume de venda, sem agregar valor para o cliente. Não realizam conversão de marcas concorrentes para a marca do fabricante, que é o seu parceiro comercial, havendo, portanto, ausência de um canal de distribuição que possibilite a venda de soluções complexas e completas, ao ofertar outros produtos (não concorrentes) e serviços. A seguir algumas transcrições das entrevistas realizadas que exemplificam tal percepção:

Estou participando da criação da política comercial e levamos muito em consideração isso que eu posso te adiantar. O ponto crucial é fazer perguntas assertivas. Não orçar imediatamente, não cair na pilha do cliente, de que ele quer um preço. Então, não precisamos orçar rápido, precisamos orçar certo. Eu acho que essa tem sido a grande mudança. E aí a gente entra na jornada que o cliente percorre dentro da companhia, que é desde ele ter ligado até ele receber o orçamento (ENTREVISTADO B).

Fabricante de máquinas e prestadores de serviço atuam como repositores de peças para o cliente final. Então, acho que isso deveria ter uma política comercial bem definida, para proteção do canal [de distribuição] (ENTREVISTADO A).

Eu enxergo da seguinte forma: existem empresas que possuem uma política comercial muito bem estabelecida e tem empresas que não, elas não possuem uma sistemática organizacional (ENTREVISTADO C).

Políticas [comerciais] muito bem definidas para que o fabricante dê chances do distribuidor menor competir com o distribuidor maior (ENTREVISTADO D).

Algumas empresas que tentaram entrar nesse mercado, mas um pouco, talvez uma. Uma estratégia de estrutura de estoque no Brasil, que não deixava o cliente final se sentir seguro (ENTREVISTADO E).

Além da questão inerente à política comercial, há ainda o fator cultural da empresa e dos clientes. Isso precisa ser posto em pauta no momento da definição da estratégia e da política comercial das empresas. Inclusive, na projeção de futuro das operações da empresa, uma vez que se observa crescimento na utilização de soluções ou tecnologias digitais nas operações dos canais de distribuição (CHOUKI et al., 2020; RODRÍGUEZ; SVENSSON; MEHL, 2020). Por isso, alguns dos entrevistados comentaram que:

É difícil você trabalhar numa empresa com uma cultura [organizacional] tão forte e você mudar um pouquinho essa essa cultura aí, mas vai quebrando (...). Então, a gente está evoluindo (ENTREVISTADO D).

É uma questão de cultura do brasileiro, dele querer comprar direto de fábrica, querer atravessar o distribuidor, não é? (ENTREVISTADO C).

4.5 SOLUÇÕES DIGITAIS PARA SUPERAR OS DESAFIOS COMERCIAIS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A realização das entrevistas com profissionais bastante experimentados e que estão envolvidos diretamente com a definição da estratégia das suas respectivas empresas, permitiu identificar fatores capazes de impactar diretamente no desempenho das atividades comerciais por eles realizadas. Após a realização da análise de conteúdo, como descrito no Capítulo 3, foi realizada a classificação de conteúdo em seis categorias. Tal separação foi realizada com base na relação entre o desafio que o canal de distribuição tem e que pode vir a ser superado através da adoção de soluções digitais.

4.5.1 Processos de Vendas

Os fabricantes de produtos para automação industrial definem a forma de acessar o mercado objetivando ter um resultado ótimo. Fatores como, por exemplo, tamanho do mercado, sua capacidade de produção, seu portfólio de produtos e/ou serviços, os concorrentes existentes e também a escolha dos seus canais de distribuição são levados em conta. Além disso, conhecer particularidades regionais é bastante relevante, principalmente em um país com dimensões continentais como é o caso do Brasil.

Por exemplo, para o Entrevistado B, efetivar a venda em grandes centros metropolitanos é um processo predominantemente transacional, geralmente mais simples. Por outro lado, em mercados menores, interioranos, a venda é predominantemente relacional. Há entendimento por parte do cliente que a presença física do canal de distribuição é importante, afinal, pessoas compram de pessoas.

Porém, mercados menores demandam um envolvimento maior, mais oneroso, quando comparado aos grandes centros. Nestes *clusters*, a distância entre clientes é menor, e acaba refletindo diretamente no tempo disponível para visitas técnicas e de relacionamento das empresas com os seus principais clientes. Há uma maior diluição das despesas por cliente e tem a questão do volume de compras no final de determinado período por possuir diversos clientes naquela região.

Também existem diferentes níveis de complexidade nas oportunidades comerciais. Em caso de produtos de baixa complexidade e reposição, são necessárias visitas voltadas para relacionamento e o processo de compra e venda é simplificado. Porém, no caso de vendas de produtos ou soluções complexas, a quantidade de visitas e o tempo delas aumentam exponencialmente. Diversos *stakeholders* participam do processo e precisam ser convencidos da solução proposta. A venda consultiva acaba demorando mais para ser efetivada.

Formas de melhorar a *performance* da marca nesses mercados menores e ainda prestar atendimento de qualidade para o cliente, fazem necessário que novas formas de atendimento sejam desenvolvidas e utilizadas. A seguir seguem as possibilidades sugeridas pelos entrevistados.

Desenvolvimento de plataformas digitais para o cliente acessar diretamente e verificar disponibilidade de estoque, condições de pagamento, frete, etc. Enfim, informações técnicas e comerciais realizadas de forma autônoma por parte do cliente. Entretanto, em muitos casos, as empresas afastadas dos grandes centros, realizam compras de distribuidores locais, devido à presença de estoque e relacionamento entre as partes envolvidas. Assim sendo, tal plataforma digital poderia prejudicar o relacionamento entre parceiros dos canais de distribuição.

Uma forma de resolver esta situação seria o fabricante, com poder de investimento, disponibilizar para o canal de distribuição tal solução digital e as transações serem realizadas pelo canal de distribuição. Entretanto, investimentos neste tipo de solução envolvem elevados valores. Além do mais, um dos entrevistados (Entrevistado E) apontou que compras *on-line* ainda não são comuns no contexto B2B investigado.

4.5.2 Mercado

O parque industrial brasileiro é bastante diversificado. Estão presentes indústrias nacionais e multinacionais de ponta, líderes de segmento e bastante automatizadas. Normalmente, são indústrias com capital aberto, presentes em bolsas de valores, com profissionais qualificados e atualizados. Por outro lado, existem muitas empresas com administração familiar, com baixa adesão às novas tecnologias.

Tal fato, além de fazer a indústria nacional perder competitividade perante outros países, acaba criando uma barreira significativa para a venda de soluções complexas para o canal distribuidor. Esta percepção dos entrevistados em relação ao parque nacional é corroborada pela CNI – Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2023). Conforme matéria publicada por Silva (2023), 28% das máquinas industriais possui entre dez e quinze anos, já próximas do fim de sua vida útil, de acordo com a indicação dos fabricantes.

Os entrevistados apontaram dificuldades no convencimento técnico de tomadores de decisão do cliente, quando sugerem algum tipo de atualização tecnológica. As falas de alguns dos entrevistados corroboram tal percepção:

Empresa de chão batido, era mais um puxadinho, era um galpão e hoje são empresas grandes, sabe? Então, você chega para um empresário desses que sofreu muito para desenvolver a empresa. Você imagina o que um camarada desse sofreu para evoluir, sabe? E aí você chega para ele, você apresenta uma automação lá, vai lá de R\$ 100.000,00, R\$ 200.000,00 e você mostra o *payback* para ele, que ele paga em “X” tempo depois você tem um benefício e não fecha o negócio. Diferente de uma empresa profissionalizada, com gestores qualificados e preparados para tocar o negócio. E aí você vai lá, faz a mesma proposta para um gestor desse? Ele assina o contrato, você nem sai da sala, ele te assina, eles vão fazer (ENTREVISTADO A).

No Brasil, é necessário que nós, além de vender, (...) nós temos que explicar todos os benefícios [e os possíveis resultados ou ganhos], o *payback* que eles vão ter (ENTREVISTADO B).

Com isto em mente, um dos desafios a ser superado é formar conhecimento no mercado, para facilitar a aceitação de vendas de soluções complexas nas empresas familiares ou longe dos grandes centros industriais. Para isto, o Setor de *Marketing* precisa inovar na captação da atenção destes clientes. O uso de *Big Data* pode ser um excelente recurso, assim como a IA, sendo capaz de enviar informações pertinentes para o cliente.

4.5.3 Política Comercial

Em geral, os canais de distribuição possuem diferentes características entre si. Existem organizações multinacionais que detêm o controle dos maiores distribuidores deste ramo no país. Estes grandes distribuidores acabam tendo um grande volume de compras dos produtos dos fabricantes e com este poder de compra, acabam pressionando os seus fornecedores por preços melhores, mais

competitivos. Normalmente, este tipo de empresa acaba realizando apenas vendas transacionais. Itens de reposição imediata e baixa complexidade.

Há alguns anos, as empresas realizavam compras nos estados onde havia sua estrutura operando. Mas, nos últimos anos essas grandes distribuidoras acabaram centralizando suas operações nas unidades federativas que possuem políticas de tributação mais interessantes. E isto acabou por prejudicar ainda mais os outros canais de distribuição, inclusive a equipe de vendas direta dos fabricantes. Uma vez que não há mais informação do destino final dos itens, a não ser que exista um pagamento por parte do interessado para o distribuidor.

Entretanto, o mercado também é composto por pequenas e médias empresas de atuação regional. Empresas com menor poder de barganha precisam competir com os maiores do mercado. Ofertar serviços, estoque próximo e personalizado conforme necessidade do cliente, itens complementares, atendimento focado em relacionamento, profissionais com qualificação técnica, entre outros, pode fazer o mercado perceber valor neste canal de distribuição. Desta forma, é necessário uma política comercial que atenda os interesses de todos os canais de distribuição. Ainda mais neste momento, em que é iminente o crescimento no uso de soluções ou tecnologias digitais nas relações entre as empresas.

Novas políticas comerciais dos fabricantes precisam considerar as diferenças entre os canais, tributações estaduais, conhecer o destino dos seus produtos, ter informação do mercado consumidor entre outros. Além disso, devem passar a considerar o *E-commerce* e o uso de plataformas digitais para processos de compra e venda dentro das suas políticas comerciais, para assim equilibrar o mercado e ter uma melhor operação de distribuição.

4.5.4 Gestão de Relacionamento com Cliente

O relacionamento da empresa vendedora com o cliente é outro aspecto muito importante para as empresas fabricantes e os seus canais de distribuição. Gerir de forma adequada a informação disponível do cliente, de forma a agregar valor percebido por ele, aumentar lucros, evitar erros na condução de processos visando melhorar seus resultados em uma negociação comercial, são premissas essenciais para o bom desempenho dos profissionais de vendas.

Como visto anteriormente, a literatura diz que os profissionais do Setor de Vendas geralmente percebem o CRM apenas como uma ferramenta, bastante burocrática, e que serve para controlar suas ações (SCOTT, 2018; GIOVANNETTI; CARDINALI; SHARMA, 2021).

Todos os participantes deste estudo (Entrevistados A a E), concordam com esta percepção. Os modelos de CRM utilizados por suas empresas possuem características limitadas, mas que acabam sendo um incômodo para as suas equipes de vendas, ao ser necessário inserir um volume grande de dados para centralizar as informações. E dificilmente eles se beneficiam com tais informações.

O CRM ainda precisa de outros complementos, sejam eles outros módulos, nos casos dos sistemas de grandes corporações ou plataformas complementares voltadas para inteligência de mercado. Informações como margens de lucro praticadas, descontos e condições de pagamentos, que em geral são utilizadas e estão disponíveis em quase todos os CRMs. Porém, *follow-up*, *cross-selling*, *up-selling*, histórico de compras e previsão de vendas, interesses prováveis do cliente em determinados produtos, cruzamentos de dados de compras com outros clientes de atuação similar e identificação de possibilidades de ofertas de itens não, ou pouco, comercializados, ainda são atividades incipientes. Enfim, um dos entrevistados salientou que:

O vendedor, ele já teria que estar com essas informações, não é? Ele sabe por que perdeu [a venda]? Tudo isso é para estar mapeado. A gente espera do vendedor de alta *performance* que ele tenha o cenário mapeado disso tudo [previamente] (ENTREVISTADO B).

Cientes de que um profissional de vendas é cada vez mais difícil de encontrar ou de ser formado pelas empresas, surge a necessidade de utilizar os dados disponíveis e encontrar novas fontes de dados para administrar mais assertivamente o relacionamento com o cliente. E sem aumentar a burocracia para os vendedores.

Utilizar dados de *Big Data*, interpretá-los, buscando padrões de acessos no site de seus produtos e nos produtos dos concorrentes, conhecer os segmentos similares, as regiões de atuação e aproveitar as redes sociais como forma (ou canal) de prospecção de clientes, entre outros, são desafios apontados pelos entrevistados como forma de melhorar o uso do CRM e, de fato, extrair resultados úteis para os canais de distribuição e, mais especificamente, para as suas equipes de vendas. Inclusive, para as equipes de vendas com nível mais baixo de conhecimento, por exemplo, equipes de vendas internas e de telemarketing, isto permitiria uma melhor

contribuição destas equipes com o resultado final do canal de distribuição e, conseqüentemente, dos fabricantes.

4.5.5 Gestão do Conhecimento

Para Peesker et al. (2022), falta conhecimento sobre quais as habilidades que um profissional de vendas complexas necessita possuir. Como profissional da área, com experiência de quinze anos, e também com base nos dados das entrevistas, posso citar algumas. Lidar bem com pressão, com múltiplas tarefas simultaneamente, viagens constantes, conhecer disciplinas de elétrica, hidráulica, mecânica, processos produtivos diversos, dominar produtos comercializados, conhecer concorrentes, capacidade de se relacionar com diversos níveis hierárquicos dentro das empresas, pessoas com capacidade intelectual em diferentes níveis, dominar idiomas. Boa comunicação oral e escrita, raciocínio lógico, domínio de ferramentas de informática, entendimento de protocolos de comunicação em redes industriais, normas regulamentadores, impostos, áreas explosivas, produtos químicos corrosivos também são pertinentes.

As empresas precisam também moldar o perfil de atendimento para os diversos clientes que possuem, conhecendo detalhes que ajudarão os seus profissionais em negociações futuras, em condições de entrega e de pagamentos, conhecimento do *lead time* de produtos, planejamento de agendas de contatos e de visitas aos clientes, prospecção de novos clientes, manutenção dos clientes atuais, para ter boas apresentações, atingimento de metas, elaboração adequada dos relatórios de visitas e atualizações permanentes dos dados registrados no CRM. Em resumo, para desenvolvwrem *hard skills* e *soft skills* (PEESKER et al., 2022).

Durante as entrevistas, por diversas vezes, foi apontada a dificuldade para encontrar ou para formar um profissional de vendas. Contratações foram feitas de diversas formas. Foram abordados profissionais com perfil técnico, mas também com perfil comercial, profissionais de outras áreas, pessoas jovens, experientes e ainda assim, não há consenso em como ser assertivo nessa função. Talvez esta situação possa estar relacionada com a maior taxa de rotatividade (*turnover*) da indústria, ou com o baixo conhecimento ou ainda com a marginalização do profissional da área. Infelizmente, um dos entrevistados destacou que:

(...) ainda há uma marginalização da função de vendas, por exemplo: você não deu certo na vida, vai ser vendedor (ENTREVISTADO B).

De qualquer forma, encontrar maneiras de solucionar esse desafio é necessário, pois tem impacto direto na cadeia de suprimentos. Os entrevistados, quando questionados se deveriam investir em ferramentas digitais como forma de suprir uma eventual falta de conhecimento ou se deveriam investir em estrutura, treinamentos, remuneração, etc. para reduzir a falta de conhecimento e rotatividade da função, tiveram dificuldades em responder.

Em geral, foi apontado que as tecnologias digitais podem automatizar processos, qualificar *leads*, ajudar na indicação de itens (produtos) complementares, acelerar o tempo de formação do profissional em linhas de produtos, porém, o profissional precisa ter conhecimento prévio sobre eletrividade e automação.

Outro aspecto interessante foi a falta de menção à possibilidade de usar as soluções digitais como forma de melhorar as *soft skills* destes profissionais. Mesmo não sendo unanimidade, alguns dos entrevistados (Entrevistados B, C e D) mencionaram que a parte comercial do perfil do profissional de vendas é mais importante que a parte técnica. Os excertos a seguir são ilustrativos:

O nosso sucesso é treinável, mas ainda a balança pende um pouco mais para contratar uma pessoa que tenha mais paixão por vendas (ENTREVISTADO B).

O cara tem que ser híbrido e tem que treinar o cara para aquele produto específico ali. Pega um cara que entende um pouco de tudo. Um roteiro intuitivo pode complementar o conhecimento (ENTREVISTADO C).

Tem que ter um equilíbrio entre técnica e comercial, né? Até eu colocaria 60 comercial, 40% técnico, porque nós estamos falando de de vendas técnicas (ENTREVISTADO D).

4.5.6 Portfólio do Fabricante e dos Canais de Distribuição

A concorrência no mercado dos fabricantes de produtos para automação industrial é bastante acirrada. Existem diversos perfis de empresas fabricantes. Elas podem ser empresas multinacionais, nacionais, familiares, etc. As empresas se diferenciam em relação ao porte, capacidade produtiva, segmento ou nicho de mercado de atuação e quantidade de itens (produtos) em seu portfólio. Especificamente em relação ao portfólio de produtos ofertado pelos fabricantes,

alguns deles compram produtos de seus concorrentes para compor o seu portfólio, visando o complemento de sua linha ou a efetivação de venda de soluções.

Desta forma, há também, uma relação de coopetição. Para Bouncken et al. (2015), coopetição é o relacionamento entre empresas que ao mesmo tempo concorrem e cooperam entre si. As empresas fabricantes de produtos para automação industrial possuem itens que são seu “carro chefe”, ou seja, são produtos *best sellers*, com reconhecimento do mercado, aceitação, força da marca, etc., mas, eventualmente, há lacunas em seus portfólios de produtos.

Eventualmente, empresas topo de cadeia, como as fabricantes de produtos de automação industrial, adotam uma estratégia conhecida como *Private Label*, podendo, assim, adquirir produtos de determinado concorrente, mas comercializando-os com a sua própria marca. Isto possibilita a venda de soluções completas e também de serviços, sem a necessidade de investir em estrutura fabril. Esta estratégia é utilizada por diversos fabricantes do setor. Já os fabricantes de médio e pequeno porte, especializados em determinados nichos de mercado e com menor variedade em seus portfólios, acabam adotando estratégias diferentes para vender seus produtos. Muitas vezes, eles precisam ensinar o cliente a utilizar o seu produto, como integrá-lo na solução idealizada pelo cliente, uma vez que o produto é apenas parte de um projeto maior. Estes fabricantes podem, ainda, fornecer seus produtos *best sellers* para os grandes *players* do mercado.

Como exemplo do cenário acima, ocorre algo semelhante em canais de distribuição. Distribuidores multimarcas, exclusivos ou não, representantes comerciais, empresas de serviços de integração e fabricantes de máquinas também podem adotar estratégia semelhante. Como forma de melhorar seus resultados, os canais de distribuição trabalham com diversas marcas de fabricantes de produtos de automação para compor seu portfólio de produtos e/ou serviços, para, assim, atender o mercado no qual está inserido.

Em alguns casos, esses canais de distribuição, ou certos intermediários, realizam serviços para seus clientes e se beneficiam com as diversas marcas das quais são parceiros. Se por um lado é algo positivo para o fabricante essa possibilidade de integrar seus produtos em uma solução completa e melhorar sua base instalada; por outro, pode ocorrer um oportunismo por parte do canal de distribuição, que pode acabar adquirindo apenas os itens (produtos) com a melhor

relação custo *versus* benefício de cada fabricante. E devido a acertos comerciais, o acesso ao cliente final, por parte do fabricante, não é realizado.

Desta forma, o parceiro no canal, detentor do relacionamento com o cliente, impede o crescimento do fabricante no mercado, limitando-se aos itens *best sellers*. Ainda mais quando o fabricante não acessa o cliente final para desenvolver relacionamento e posicionar sua marca de forma adequada.

Um dos aspectos levantados pelo Entrevistado A é bastante interessante. Culturalmente, o comprador brasileiro, geralmente, quer comprar diretamente do fabricante de produtos de automação. O segmento de fabricação de máquinas e equipamentos, que é compreendido por empresas que utilizam os produtos de automação industrial em suas máquinas vendidas, precisam comprar muitos itens de diversos fabricantes e fornecedores. E isto envolve custos logísticos, tempo de negociação com diversas empresas, questões fiscais e tributárias, pagamentos, notas e controles. Diversos fatores não levados em conta, por parte da organização compradora, podem ser compensados ao adquirir todos os itens de um único canal de distribuição ou fornecedor.

Entender o portfólio de produtos e conhecer em profundidade as demandas dos clientes atendidos pelos canais de distribuição, que muitas vezes não partilham informação com o fabricante, é um grande desafio. Em acréscimo, a montagem do portfólio de produtos e marcas por parte do distribuidor pode auxiliar na comercialização dos produtos do fabricante em questão, caso sejam complementares. Em contrapartida, o excesso de marcas dentro do canal de distribuição pode levar o profissional de vendas a não conhecer todos os produtos disponíveis para comercializar e prejudicar o desempenho de um fabricante ou de uma marca. A seguir, uma colocação pertinente por parte do Entrevistado D:

Não dá para eu ser a marca principal, mas eu tenho que ser a marca número 2 ou número 3. Eu tenho que estar no *top 3*. Um representante que trabalha com dez marcas diferentes, ele não vai dar atenção para nenhuma, não vai ser bom em nenhuma.

O Quadro 8 apresenta a síntese dos desafios que podem ser impactados pelas soluções digitais.

Quadro 8 – Síntese dos desafios que podem ser impactados pelas soluções digitais

| Áreas Impactadas | Desafios Identificados |
|--|--|
| Processo de Vendas | <p>Canal prioritário de atendimento ao cliente, conforme seu perfil;</p> <p>Relação entre distância, tempo, despesa, volume de compras e concentração geográfica de clientes;</p> <p>Produtos e soluções complexas e o entendimento por parte dos clientes;</p> <p>Conhecimento de mercado por parte do fabricante, principalmente no caso onde são utilizados canais de distribuição terceirizados.</p> |
| Mercado | <p>Formação de conhecimento no mercado;</p> <p>Fortalecimento da marca do fabricante no mercado;</p> <p>Marketing inovador e próximo do Setor de Vendas (ou Comercial);</p> <p>Engajamento com a marca;</p> <p>Conhecimento do potencial do mercado atendido e do mercado prospectado.</p> |
| Política Comercial | <p>Portfólio de produtos do canal de distribuição;</p> <p>Disponibilização de plataformas digitais para o canal de distribuição, de forma a existir trocas de informações estratégicas sobre o mercado;</p> <p>Alinhamento de KPIs entre o fabricante e seus canais de distribuição, inclusive com penalidades;</p> <p>Dados padronizados entre empresas.</p> |
| Gestão de Relacionamento com Cliente | <p>CRM com recursos para facilitar a inserção de dados;</p> <p>Sequência de informações que induzam o comportamento desejado por parte do operador comercial – roteiro intuitivo;</p> <p>Qualificação de informações;</p> <p>Disponibilização de informações;</p> <p>Cruzamento de dados entre clientes e regiões para encontrar padrões e possibilidades similares entre os canais de distribuição;</p> <p>Controle de estoque eficiente, baseado em históricos de demanda.</p> |
| Gestão do Conhecimento | <p>Plataforma digital de treinamento (capacitação e aperfeiçoamento) dos profissionais;</p> <p>Treinamentos técnicos e comportamentais;</p> <p>Direcionamento de treinamentos para mercado atendido pelo canal;</p> <p>Comparação entre resultados de adesão ao conhecimento e transformação em oportunidades de negócios e orçamentos.</p> |
| Portfólio do Fabricante e dos Canais de Distribuição | <p>Identificação de marcas complementares no canal de distribuição e utilizar informações para realizar vendas cruzadas (<i>cross-selling</i>) ou <i>up-selling</i>;</p> <p>Direcionamento de estoque de itens conforme potencial de compras do mercado atendido;</p> <p>Identificação de comportamentos oportunistas de parceiros de negócio (intermediários) baseados nos itens adquiridos;</p> <p>Identificação de marcas concorrentes dentro do canal de distribuição.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.6 APLICABILIDADE DA ADOÇÃO DAS SOLUÇÕES DIGITAIS

Nesta seção, são detalhadas quais as soluções digitais podem ser aplicadas e viáveis para sanar ou amenizar os desafios encontrados no mercado. A classificação a seguir está alinhada às principais áreas impactadas identificadas, conforme abordado na seção anterior (seção 4.5).

4.6.1 Processo de Vendas

Devido ao momento transitório do mercado atual e também as preferências e as características de cada cliente, considerar a forma de se relacionar com o mercado é algo a ser levado em consideração, pois pode significar um fator decisivo em uma definição de fornecedor. Em geral, as empresas vendedoras possuem uma forma de trabalhar o mercado e independe do cliente final.

A adaptação ao atendimento aos clientes é realizada pelo canal de vendas. Utilizar a percepção do canal de vendas sobre o relacionamento e inserir em uma solução digital que disponibilize informações pertinentes, coletando dados através de pesquisas de satisfação, analisando *Big Data*, histórico de compras, de negociação, *follow ups*, etc., é algo oportuno. Estas informações, por exemplo, sendo tratadas por ML e retroalimentadas, por IA, e armazenadas em repositórios tipo *Big Data*, como consequência de coleta de dados através da IoT, podem fornecer informações importantes para atuação dos membros do canal de distribuição.

O uso de estratégias *omnichannel*, como forma de aumentar o engajamento do cliente à sua marca e o tratamento dos dados coletados nessas diversas plataformas, por meio de IA, para disparar ações para os membros dos canais de distribuição e para os clientes, pode ajudar na prospecção, manutenção e consolidação dos relacionamentos com os clientes, fortalecendo as marcas tanto dos fabricantes quanto dos seus intermediários no mercado. Neste sentido, as Áreas de *Marketing* e de Vendas (ou Comercial) deverão estar alinhadas e compartilhar e integrar recursos para atingir os objetivos desejados.

Com a coleta e o tratamento de dados de forma precisa e estratégica, o fabricante de produtos para automação industrial terá uma maior compreensão do mercado e, assim, poderá tomar decisões fortemente embasadas, para definir a

melhor estratégia, as ações e os investimentos para cada espaço do mercado-alvo em que atua.

4.6.2 Mercado

O mercado necessita compreender que tecnologias são disponibilizadas quase que diariamente para as empresas buscarem melhores resultados. Fatores tais como segurança, satisfação pessoal, investimento e depreciação são levados em conta nas decisões sobre quais tecnologias a empresa deve investir.

Porém, nas empresas, com suas máquinas e equipamentos, este raciocínio não é o mesmo. Máquinas e equipamentos depreciam, entram em obsolescência, estragam e, mesmo assim, muitas vezes, não são atualizadas ou substituídas. Este comportamento influencia diretamente na competitividade da industrial nacional, perante o mercado global. Como apontado pelos entrevistados (Entrevistados A e C), é necessário explicar, comprovar, mostrar e convencer o cliente de que as soluções ofertadas podem gerar valor para o negócio deles. E isto eleva os custos para efetivar as negociações e aumenta o tempo de transação, o que pode permitir a entrada de concorrentes neste processo.

Dessa forma, percebe-se que o cliente final precisa de conhecimento direcionado para tecnologias inovadoras dentro da sua indústria. Então, formar o conhecimento no mercado, de forma sistemática e assertiva, é uma estratégia razoável. Conhecer as demandas do mercado e direcionar campanhas de marketing para promoção de linhas de produtos voltados a necessidade individual de cada cliente é o fundamental.

Promoção de *webinars*, disponibilização de vídeos em redes sociais, casos de aplicação de soluções, apresentações técnicas e comerciais utilizando realidade aumentada e realidade virtual, estratégia *omnichannel*, são alguns exemplos de iniciativas que podem contribuir com esta formação de conhecimento no mercado e melhorar a aceitação das ofertas da empresa e acelerar a efetivação de negócios. Além disso, a coleta e o tratamento de dados, através de tecnologias como o *Big Data Analytics*, são complementares nesta estratégia de direcionamento de conteúdo.

4.6.3 Política Comercial

A definição de políticas comerciais de atendimento ao mercado são definições corporativas, ou seja, são sempre importantes para segmentos estratégicos e em grande escala. Empresas multinacionais possuem políticas comerciais globais, com pequena variação, o mesmo para empresas nacionais. Dessa forma, ao cogitar a adoção de plataformas digitais para seus canais de distribuição é necessário considerar a infraestrutura para processamento e armazenamento de dados para todo o mercado atendido e com possibilidade de ampliação.

Para tal iniciativa, o *Cloud Computing* pode ajudar a viabilizar esta ideia. O aluguel de espaços para armazenamento de dados e *softwares* em nuvem reduz os custos com investimentos em infraestrutura e manutenção, além de reduzir o tempo de início de operação das plataformas. Isto permite ganho de escala e equilíbrio entre todos os canais de distribuição utilizados pelo fabricante. Além do mais, isto pode facilitar a coleta de dados, o processamento e a disponibilização de informações sobre o mercado e o perfil dos clientes, caso a plataforma digital seja planejada para isso.

Dentro do canal de distribuição com múltiplas marcas, adotar soluções digitais para realização de *cross-selling* e *up-selling* nos produtos do fabricante em questão, mas também nos demais itens comercializados pelo canal de distribuição seria uma oportunidade para o aumento potencial das vendas. Devido ao grande número de produtos e fornecedores disponíveis e a alta rotatividade (*turnover*) de profissionais no setor, tal recurso pode impactar positivamente no número de itens vendidos naquele canal.

Uma análise prévia do potencial do mercado, utilizando dados digitais, analisados por meio de IA, podem auxiliar na definição de acordos comerciais entre o fabricante e os canais de distribuição, inclusive, com a previsão de contrapartidas, penalidades e bonificações.

4.6.4 Gestão do Relacionamento com Cliente

As organizações precisam compreender que o CRM, é uma ferramenta de gestão de relacionamento com o mercado. Não apenas com seus clientes atendidos, de forma direta. Mas também dos clientes atendidos pelos canais de distribuição que

utilizam. Isto não significa competir com os canais de distribuição, mas sim auxiliá-los a trabalhar a sua marca de forma adequada no cliente final. Normalmente, estas tecnologias de relacionamento com clientes armazenam dados estáticos, e apenas das empresas que já realizaram transações com o fabricante. Sendo assim, o CRM não pode auxiliar, por exemplo, na prospecção de novos clientes.

A gestão de relacionamentos, em especial entre o fabricante e seu canal de distribuição é essencial para adquirir confiança no compartilhamento de informações estratégicas e para ações conjuntas no canal. Coletar dados de clientes atendidos pelos canais de distribuição, através de prospecção em *Big Datas*, com o auxílio de IA para cruzar dados provenientes de clientes entre regiões similares a clientes não atendidos e indicar possíveis ações são possibilidades de evolução na operação através da integração de algumas soluções digitais com os CRMs atuais. Também seria pertinente mapear atividades dos profissionais da empresa em redes sociais como, por exemplo, LinkedIn e Instagram, para auxiliar na etapa de prospecção, relacionamento com o mercado e direcionamento de ações de *marketing*.

Outra funcionalidade seria o direcionamento automático de *E-mails* e mensagens eletrônicas, inclusive em áudio e em vídeo, para o CRM. Junto destes dados, as informações obtidas em visitas, ligações e chamadas de vídeo poderiam ser inseridas no CRM de forma ágil e fácil. Utilizar recursos de voz para tal tarefa está ganhando espaço nos *softwares* de gestão de relacionamento. Os dados de uma eventual adoção da estratégia *omnichannel* deveriam, por exemplo, ser indicados no CRM, caso fossem informações pertinentes. Porém, ainda é necessário interpretar todas as informações inseridas e transformá-las em oportunidades de negócios. Assim sendo, tecnologias como a IA e suas derivações, como é o caso do ML e do DL, poderiam desempenhar esta função.

Adotar procedimentos padronizados, roteirizados e intuitivos para os profissionais de apoio interno realizarem tarefas que impactem o desempenho de vendas também é outra oportunidade para as empresas. Ferramentas de conversão de produtos concorrentes, tecnologias voltadas a ações de *cross e up-selling*, podem ser baseadas em IA e entregar resultados interessantes. Para isto, é necessária a flexibilidade da tecnologia (IA) para adaptar os procedimentos a diferentes processos e clientes.

4.6.5 Gestão do Conhecimento

O uso de uma plataforma digital disponibilizando conteúdos para cada perfil de cliente ou usuário é outro ponto a ser explorado. O modelo *E-learning* poderia beneficiar sobremaneira todos os membros dos canais de distribuição. Isto já é algo razoavelmente frequente no mercado. No entanto, esta estratégia pode gerar resultados ainda melhores ao utilizar soluções digitais para realizar análises gerenciais mais efetivas.

Normalmente, as empresas possuem programas de treinamento interno para preparar os seus profissionais para desempenhar as suas atividades de forma alinhada ao *core business* da organização. Em geral, estes treinamentos são técnicos e são complementados com experiência prévia dos profissionais, com as suas formações acadêmicas e com características comportamentais dos indivíduos. A formação acadêmica pode ser medida através de diplomas e certificações. O comportamento é algo mais subjetivo, bem como o uso das informações, assimiladas, ou não, nas suas atividades profissionais diárias.

Realizar a gestão do conhecimento dos seus funcionários e dos seus canais de distribuição, em especial em suas equipes de vendas, é uma estratégia bastante interessante. Tal estratégia pode estar atrelada a campanhas de lançamento de produtos, por exemplo, informando a necessidade de todos terem conhecimento sobre o assunto até determinada data. Assim como o *marketing* pode ser assertivo, o aprendizado organizacional pode ser direcionado e o comportamento dos profissionais da empresa pode ser orientado e treinado.

Indicadores referentes à realização dos treinamentos de cada profissional, mas considerando métricas de assimilação de conhecimento, alinhadas com os itens comprados pelo mercado sob a sua responsabilidade são uma possibilidade. Dados advindos do CRM ou do *Big Data* podem ainda contribuir com o direcionamento do treinamento ao prover os gestores com informações de potencial de compras de clientes e falta de resultados em determinadas linhas de produtos em uma determinada região ou carteira de clientes.

Os motivos podem estar relacionados aos custos, à qualidade, à marca do fabricante, aos concorrentes, à falta de conhecimento do próprio cliente e do canal de distribuição, à empatia dos profissionais de vendas e ao seu comportamento, entre outros. Por isso, os gestores podem direcionar treinamentos específicos para

desenvolver os profissionais, tanto nas habilidades mais quantitativas (*hard skills*), quanto nas atividades mais subjetivas (*soft skills*).

4.6.6 Portfólio do Fabricante e dos seus Canais de Distribuição

Após o fabricante definir quais canais de distribuição serão utilizados e em quais mercados, é necessário encontrar ou estruturar canais alinhados com as suas expectativas. Nem todas as características são possíveis de serem atendidas. Mas o fabricante e o canal de distribuição precisam produzir os melhores resultados comerciais possíveis. A seleção dos produtos e das marcas comercializadas no canal de distribuição é feita, frequentemente, pelo próprio canal. A organização vendedora irá convencê-lo, ou não, de que os produtos por ela fabricados e comercializados irão contribuir com o resultado comercial do canal de distribuição.

Logo, a escolha das marcas e das linhas de produtos a serem comercializadas pelo canal de distribuição impactam no desempenho de vendas e deve ser levada em consideração. Fatores como equipe de vendas, conhecimento técnico dos profissionais, relevância da marca e dos produtos no mercado, tipo de vendas, vendas simples ou vendas complexas, precisam ser também considerados para efetivar e manter esta relação interorganizacional benéfica para os parceiros de negócio.

Em um cenário positivo para o fabricante, o canal de distribuição irá possuir marcas não concorrentes e poucas marcas alternativas, equipe de vendas treinada, setor de serviços, assistência e suporte técnico e pós-vendas, estoque e comercialização da linha completa do fabricante. Mas isto, na prática, não ocorre. O canal de distribuição busca ofertar aquilo que o mercado local demanda.

Produtos de automação industrial de diversas marcas, características e funcionalidades, posicionamentos de mercado diferentes entre marcas (marcas consolidadas e marcas emergentes, que estão buscando espaço), marcas concorrentes e marcas complementares. Também é necessário treinar a equipe comercial no portfólio de todos os produtos e marcas comercializados pelo profissional de vendas.

Buscando aproveitar as oportunidades que este canal se depara, mas nem sempre consegue identificar ou ofertar seus produtos, as soluções digitais que realizam análise de produtos complementares ou a venda potencial em maiores

volumes, *cross e up-selling*, conversões de produtos dos concorrentes, além de entregar argumentos capazes de influenciar a negociação podem ser consideradas um diferencial. Uma solução digital, baseada em nuvem, onde tecnologias de IA possam realizar estas tarefas, de forma a beneficiar o fabricante, podem ser utilizadas nos canais de distribuição e, visto a confiabilidade da informação disponível, acabar dando maior segurança na oferta e na preferência em ofertar o produto deste fabricante.

Outra forma de impactar essa relação é fornecer dados tratados do mercado atendido pelos membros do canal de distribuição de forma a aumentar o valor percebido na parceria existente. Além disso, é possível relacionar as oportunidades com os produtos que o fabricante possui para atender a demanda de mercado. Fato este que, para empresas menores, de atuação regional, pode ser algo inacessível por questões de custos e conhecimento. As soluções digitais podem ainda auxiliar na identificação de comportamentos oportunistas (oportunismo) por parte de algum membro do canal de distribuição ao ofertar produtos de concorrentes em detrimento aos seus, auxiliando a empresa (fabricante) a tomar certas medidas para evitar que tal comportamento volte a ocorrer no futuro.

A seguir, o Quadro 9, mostra a síntese das soluções digitais e onde elas podem ser aplicadas e viabilizadas nas respectivas áreas.

Quadro 9 – Síntese das soluções digitais que podem ser aplicadas e viabilizadas

| Áreas Impactadas | Soluções Digitais que Podem ser Aplicadas e Viabilizadas |
|--------------------|--|
| Processo de Vendas | <p>ML para identificar comportamento dos diversos profissionais dentro do mesmo cliente (retroalimentação de dados, informações e conhecimento);</p> <p>IA para avaliar fatores direcionadores de estratégias de atendimento aos clientes (membros dos canais de distribuição, contatos e/ou visitas aos clientes e estratégias, ações e investimentos de marketing);</p> <p>Uso de estratégia <i>omnichannel</i> e ML;</p> <p>Realidade aumentada, vídeo chamadas e treinamentos <i>on-line</i> para o convencimento de diversos <i>stakeholders</i>.</p> |
| Mercado | <p><i>Webinars</i>, plataformas digitais, gamificação de treinamentos, uso de estratégia <i>omnichannel</i> para aumento de pontos de contato e incremento de engajamento dos clientes com a marca do fabricante;</p> <p>Adoção de <i>Big Data</i> para definição de estratégia de marketing, vinculada e alinhada com ações de todos os membros dos canais de distribuição.</p> |
| Política Comercial | <p>Disponibilização de plataformas digitais para consulta de estoque, preços, prazos de entrega e mapeamento de projetos complexos na região;</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Uso de ML para realizar <i>cross</i> e <i>up-selling</i> nos canais de distribuição utilizados pelo fabricante, inclusive com as marcas concorrentes e complementares trabalhadas pelos canais;</p> <p>ML e <i>Big Data</i> para dimensionamento do mercado, definição do perfil do canal de distribuição e elaboração de contratos com contrapartidas, bonificações e penalizações.</p> |
| Gestão de Relacionamento com Cliente | <p>Organização de dados por clientes e disponibilização de informações;</p> <p>IA e <i>Big Data</i> pode tornar intuitivo o uso do CRM para melhorar o desempenho das equipes internas e externas de vendas, roteirizar e processar de forma a alinhar estratégias de <i>cross</i> e <i>up-selling</i>, mapear oportunidades de mercado, ações de concorrentes e objetivos dos clientes e gerar <i>prospects</i> (clientes potenciais);</p> <p>ML para o cruzamento de dados entre os clientes da empresa, buscando padrões de similaridades de perfil e de demanda dos clientes e oportunidades relacionadas que a equipe de vendas pode não ter percebido.</p> |
| Gestão do Conhecimento | <p><i>E-learning</i> para desenvolvimento de <i>hard skill</i> e <i>soft skills</i> dos profissionais;</p> <p>Treinamento direcionado com base no mercado não apenas nos itens comprados através do uso de <i>Big Data</i>;</p> <p>Gestão de resultados de treinamentos e medidas corretivas com apoio de IA;</p> <p>Métricas e indicadores de desempenho entre conhecimento e desempenho profissional por linhas de produtos com suporte de IA e IoT.</p> |
| Portfólio do Fabricante e dos Canais de Distribuição | <p>Uso de ML para realizar <i>cross</i> e <i>up-selling</i> dentro dos canais de distribuição, inclusive com as marcas concorrentes e complementares trabalhadas pelo canal;</p> <p>Ferramentas analíticas para identificar oportunismo de algum membro do canal de distribuição com marcas concorrentes;</p> <p>Fornecimento de dados tratados por meio de <i>Big Data</i> para que o canal de distribuição explore o mercado sob sua responsabilidade, considerando todo o portfólio de produtos do fabricante.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados provenientes da pesquisa.

4.7 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Conforme observado na literatura, há muito espaço na academia e no mercado para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas a transações B2B, especialmente no contexto investigado. Abaixo seguem algumas sugestões de pesquisas para auxiliar na busca por melhores resultados comerciais e um maior nível de competitividade dos fabricantes de produtos para automação industrial conjuntamente com os seus diversos canais de distribuição.

A venda de soluções completas e complexas é uma forma de diferenciação que os profissionais da Área de Vendas (ou Comercial) das empresas podem utilizar para obter melhores resultados comerciais. Entretanto, esta possibilidade está

diretamente ligada ao tamanho do portfólio de produtos do fabricante e/ou dos membros do seu canal de distribuição.

Para fabricantes de produtos de automação industrial com número reduzido de itens (produtos), possuir canais de distribuição com produtos e fabricantes ou marcas complementares podem auxiliar no crescimento da marca destes fabricantes e dos produtos concorrentes dentro do mesmo canal, levando à perda de mercado. Com isto em mente, sugere-se a realização de um estudo por meio do qual seja entendido, mais profundamente, como as empresas de distribuição de produtos de automação industrial definem e gerem os seus portfólios de produtos ao longo do tempo nos mercados em que atuam.

Uma questão que emerge é a seguinte: Quais são os fatores que são levados em conta no momento dos membros de um canal de distribuição ao escolher as marcas e os produtos que serão comercializados? Além disso, seria relevante verificar quais são os fatores que podem levar, ou não, à comercialização de serviços de integração dos produtos vendidos; e como é percebida esta possibilidade de agregar valor aos produtos por meio de serviços tanto na lógica dos membros do canal de distribuição quanto na lógica dos clientes.

Uma vez que os canais de vendas dos membros do canal de distribuição trabalham, em muitos casos, de forma autônoma no cliente final, as informações por eles coletadas não chegam até o fabricante de produtos de automação industrial, ou pior ainda, as informações acabam sendo perdidas. Uma ferramenta de gestão compartilhada com o canal de vendas, mediante uma política comercial adequada, ainda assim, precisaria superar barreiras como, por exemplo, a falta de sentimento de confiança mútua e a eventual incidência de comportamentos oportunistas.

Conforme apontado pelos entrevistados, o não compartilhamento de informações relacionadas ao negócio acaba impactando negativamente no desempenho comercial dos canais de distribuição. Esta restrição ao compartilhamento de dados ou de informações estratégicas das empresas seria possível de ser superada? E em caso afirmativo, qual seria a melhor forma de viabilizar tal condição?

Neste caso, soluções ou tecnologias digitais com a utilização de computação em nuvem (*Clouding Computing*) e plataformas digitais, com suporte de IA, ML, DL e *Big Data*, poderiam ajudar a viabilizar esta condição, visando uma política para todos os membros dos canais de distribuição utilizados pelo fabricante / marca?

Um exemplo interessante do conceito de *Big Data Analytics* é o modo de operação da *Amazon*. Baseado em coleta e armazenamento de dados dos usuários, perfil de compras, taxas de conversão, visualização, etc., a empresa realiza um trabalho logístico de forma antecipada. Com base na mineração de dados, análise de dados e na velocidade de processamento e uso deles, essa antecipação de entregas é realizada, porém no mercado B2C. Entender como a cadeia logística de distribuição e previsão de consumo do mercado atendido, pelos canais de distribuição, pode se beneficiar desta estratégia. Porém um estudo mais aprofundado sobre esta possibilidade precisa ser realizado.

Para o diretor sênior de análises da Gartner, durante palestra realizada no evento *Gartner CSO & Sales Leader Conference*, a realização de uma pesquisa realizada com compradores do mercado B2B revelam a preferência por processos livre de pessoas, mas apontaram que as interações com os vendedores são os elementos mais valiosos no processo de compras. Desta forma, a pré-disposição destes compradores, na utilização tecnológica com os vendedores, pode fomentar uma mudança na estratégia das organizações vendedoras. Abrindo oportunidade para o Metaverso (GOTTSLIEB, 2023). Para Elmasry et al. (2022), o Metaverso deverá movimentar aproximadamente US\$ 5 trilhões até 2030. Por conseguinte, é premente o desenvolvimento de novos estudos para compreender como as organizações vendedoras podem aproveitar esta tendência.

Como última sugestão de pesquisa, foi observado que os profissionais consultados (entrevistados), por diversas vezes, referiram-se a características subjetivas dos vendedores, entre elas: percepção, *feeling*, sentir o cliente, estar no chão de fábrica, ter empatia, capacidade de relacionamento, identificar dores dos clientes e propor soluções. Nesta direção, seria possível que as soluções ou tecnologias digitais possam contribuir com estas características, de forma a agregar valor aos produtos ou às soluções comercializadas? Como um vendedor menos experimentado no mercado poderia, operacionalmente, utilizar estas tecnologias para qualificar o entendimento das necessidades, desejos, expectativas e demandas dos seus clientes e atendê-los satisfatoriamente?

Para facilitar a compreensão, no Quadro 10, apresentado a seguir, segue uma síntese das proposições de pesquisa apresentadas:

Quadro 10 – Síntese das proposições de pesquisa

| Tópico | Resumo das Proposições de Pesquisa |
|---------------------|---|
| Portfólio de itens | Viabilização de venda de soluções completas e complexas através de canais de distribuição parceiros que trabalham com produtos complementares. Entendimento de como os canais de distribuição com melhor desempenho em vendas de soluções escolhem suas marcas para trabalhar. |
| Serviços e produtos | Como o mercado enxerga a venda de serviços em conjunto com a comercialização de produtos no segmento? |
| Confiança | Compartilhamento de informações de forma sistematizada – CRM. |
| Logística | Investimento em soluções digitais melhoria de estoques locais. |
| Metaverso | Como fabricantes de produtos de automação industrial podem atuar no Metaverso? |
| Subjetividade | O contato entre força de vendas e equipe de compras envolve características intuitivas e elevada percepção por parte dos participantes. Como as ferramentas digitais podem contribuir no desenvolvimento de <i>softskills</i> ? |

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alinhado ao objetivo geral do trabalho, que é o de desenvolver uma maior compreensão sobre as soluções digitais e as possibilidades de aplicação na relação comercial entre o fabricante de produtos para automação industrial e seus canais de distribuição de forma a acessar o consumidor final, foi necessário entender o que a academia havia pesquisado sobre o assunto. Nesta etapa da pesquisa, ficou evidenciada a escassez de pesquisas relacionadas a soluções digitais atreladas aos fabricantes de produtos de automação industrial e seus canais de distribuição (SAURA; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2021; AGNIHOTRI; MARIADOSS, 2022; PEESKER et al., 2022; LILLA et al., 2023). Portanto, foi necessário realizar uma contextualização do cenário investigado e das relações entre o fabricante, seus canais de distribuição e o cliente final.

É fato que o perfil dos compradores das empresas está mudando. A Geração Z está com participação cada vez mais efetiva nos processos de tomada de decisões (LÄSSIG et al., 2015; LAPOULE; COLLA, 2016; LINS, 2020; KOTLER; KELLER; CHERNEV, 2022). E a transição do perfil do profissional de vendas técnicas precisa acompanhar tal movimento (DENT, 2014; DENT; WHITE, 2018). Em geral, o profissional da área de vendas é fomentador de oportunidades para oferecer seus produtos e/ou serviços, porém, neste momento, quem fomenta algo, são os compradores. Por isso, é importante que a gestão comercial entenda esta demanda (FUTRELL, 2013; LÄSSIG et al., 2015) e supere o conservadorismo histórico do setor de vendas (FIRMANSYAH et al., 2018; KOTLER; ARMSTRONG, 2018; GUENZI; NIJSSEN, 2020; LINS, 2020).

A fim de suprir a necessidade do mercado em possuir profissionais melhor capacitados, canais de distribuição com elevado desempenho comercial e para manter a marca do fabricante competitiva, é preciso conhecer as principais demandas dos compradores e as principais dificuldades dos recrutadores. Os compradores estão utilizando cada vez mais recursos digitais nas suas atividades, buscando informações de forma autônoma, novas opções de fornecimento, além de interagir menos com os profissionais de vendas, conhecendo melhor os produtos disponíveis no mercado e suas aplicações (DOLGUI; IVANOV, 2021; GIOVANETTI et al., 2022; PEESKER et al., 2022).

Por sua vez, a Área de Vendas (ou Comercial) continua conservadora (KOTLER; ARMSTRONG, 2018; GUENZI; NIJSSEN, 2020; LINS, 2020), precisando ainda de contatos presenciais para a coleta de dados e de informações e, até mesmo, para a negociação e o fechamento de negócios com os clientes.

Aliás, Zoltners et al. (2021) compartilham um episódio no qual um gestor da Área de Vendas fazia parte de um grupo de trabalho que tinha a responsabilidade de iniciar a implantação da estratégia *omnichannel* da empresa. O gestor incentivou o trabalho na Área de *Marketing* da organização, porém, avisou para não interagir com a Área de Vendas. A idéia de mudar o comportamento de mil profissionais da Área de Vendas seria um desafio enorme para o grupo de implantação do projeto. Apesar disto, este tipo de conformismo com a forma de trabalhar dos profissionais da Área de Vendas não é único fator que impede um melhor desempenho comercial dos canais de distribuição.

Conhecimento técnico (ROSENBLOOM, 2020; CRUZ et al., 2022; PEESKER et al., 2022; IANNARINO, 2023), falta de inovação (LATINOVIC; CHATTERJEE, 2022; KOWALKOWSKI; WIRTZ; EHRET, 2023; LUNDIN; KINDSTRÖM, 2023) e ineficiência na gestão dos canais de distribuição (MATTILA; YRJÖLÄÄ; HAUTAMÄKI, 2021; ASLAM et al., 2022; BODENDORF et al., 2022; DENG, et al., 2022; PEPPEL; RINGBECK; SPINLER, 2022; VILLA, 2022; SUN et al., 2023) são aspectos nos quais as empresas precisam evoluir.

Em acréscimo, a falta de compreensão dos recursos tecnológicos existentes (ENRIQUE et al., 2022; PERUCHI et al., 2022; SRIVASTAVA et al., 2022), percepção de complexidade no uso e experiências ruins com outros *softwares* já utilizados para desempenho das atividades (SCOTT, 2018; GUENZI; NIJSSEN, 2020; WONG, et al., 2020; GIOVANNETTI; CARDINALI; SHARMA, 2021; MARZI, et al., 2023), alta rotatividade (*turnover*) de profissionais (CRUZ et al., 2022), também são aspectos amplamente diagnosticados.

Apesar destes aspectos já estarem mapeados pela literatura, não são discutidos em profundidade os impactos que as soluções ou tecnologias digitais podem causar no desempenho comercial dos canais de distribuição utilizados pelos fabricantes. Nesta perspectiva, foram entrevistados cinco especialistas do contexto investigado, ou seja, com ampla experiência acumulada em atividades de vendas inseridas em canais de distribuição do mercado de automação industrial brasileiro.

Para os profissionais entrevistados, de forma unânime, um Vendedor Técnico no canal de distribuição, com as habilidades certas, tem condições de realizar venda de produtos, de serviços e de soluções complexas e completas, elevando o desempenho comercial do canal e, conseqüentemente, do fabricante. A adoção de soluções digitais, como forma de automatizar processos e atividades e de suprir a falta de conhecimento e de experiência de boa parte dos profissionais envolvidos também foram sinalizadas como oportunidades de ganhos para todos os membros do canal de distribuição.

Entretanto, para os entrevistados, apenas elevado conhecimento técnico dos profissionais não basta. Habilidades comportamentais e de relacionamento interpessoal são necessárias para realizar as atividades intrínsecas ao processo de vendas (ou comercial) de alto rendimento. Postura, comunicação e técnicas de negociação ainda pesam bastante na decisão de contratação e de manutenção dos profissionais da área.

A rotatividade (*turnover*) elevada na Área de Vendas, como apontado por Cruz et al. (2022), também é percebida pelos gestores entrevistados no cenário investigado. Além disso, eles afirmam possuir bastante dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada. Para os entrevistados, uma equipe de vendas (ou comercial) defasada, desatualizada e com baixos níveis de domínio sobre as atividades a serem desempenhadas e dos produtos comercializados pela empresa é péssimo para a imagem da marca no mercado.

Além dos dois fatores citados acima, um terceiro fator foi apontado por todos os entrevistados, como capaz de impactar negativamente os negócios. A má definição da política comercial entre o fabricante e os seus canais de distribuição (intermediários). A inexistência de contrapartidas, de bonificações ou de penalidades, falta de análise de portfólio de produtos, sistematicamente, tanto por parte dos membros dos canais de distribuição quanto dos fabricantes é um fator com alto potencial para prejudicar o desempenho comercial das partes envolvidas.

Ademais, a classificação dos achados de pesquisa foi feita considerando seis áreas impactadas pelas soluções digitais. São elas: (i) processo de vendas; (ii) mercado; (iii) política comercial; (iv) gestão de relacionamento com cliente; (v) gestão do conhecimento; e (vi) portfólio do fabricante e dos canais de distribuição.

Cabe salientar que a experiência dos profissionais entrevistados e a autoridade que as suas colocações trouxeram à pesquisa. Ao analisar as seis áreas individualmente, é possível encontrar viabilidade na adoção das soluções digitais em cada uma delas, a citar o uso do *Big Data*, plataformas digitais para gestão de conhecimento, para compartilhamento de informações coletadas entre os membros dos canais de distribuição, melhorar relacionamento com o mercado, agregar valor no atendimento aos clientes, qualificar a gestão de talentos e dos conhecimentos organizacionais. As possibilidades são muitas e vão além das aqui apontadas.

Após a realização da revisão de literatura e das entrevistas, o pesquisador, também profissional da área, entende que a digitalização do processo de vendas precisa ser tratada como uma solução complexa para gerar melhores resultados às empresas. Se a adoção de uma única tecnologia digital possui impacto positivo já comprovado pela literatura, faz sentido entender que um conjunto de tecnologias digitais interligadas seja uma solução digital complexa. Com esta percepção, a estratégia de digitalização, deverá alinhar também, especialmente, a Área de TI, de Produção (ou Operações), de Marketing e de Vendas e seus respectivos membros dos canais de distribuição utilizados pela empresa.

Portanto, deve-se entender que a Área de TI deva servir de apoio técnico para as Áreas de Produção (ou Operações), de *Marketing* e de Vendas, verificando formas de unir as demandas entre tais áreas da empresa. Por exemplo, ao utilizar a estratégia *omnichannel*, a Área de *Marketing*, normalmente terá como objetivo principal ter um alto número de engajamento em seus *posts* ou conteúdos divulgados pela empresa nas redes sociais. Um trabalho conjunto entre *Marketing*, Vendas e TI pode qualificar os *leads* ou *prospects* e de fato, fazer a diferença para a Área de Vendas, alavancar novos negócios, de forma assertiva e ágil.

Paralelo a isto, inovar nos treinamentos, tanto os de *hard skills*, quanto os de *soft skills*, é algo importante. Formar e adaptar os profissionais para o desempenho desejado. Para isso, é possível a utilização de plataformas digitais. Esta plataforma digital já possuiria valor se fosse desenvolvida apenas para uso interno do fabricante, mas ao estender a sua aplicação para os demais membros dos canais de distribuição (intermediários), os mesmos que o fabricante já utiliza para ter capilaridade de mercado, tal fato poderá beneficiar diretamente todos os canais de distribuição, além de recuperar o investimento realizado mais rapidamente.

Inclusive, Käuferle e Reinartz (2015) afirmam que a definição do canal de distribuição deve ser feita em cima da complexidade dos produtos a serem comercializados e do tipo de mercado a ser explorado. Mas até que ponto é interessante investir nos canais de distribuição visando melhores resultados ao oferecer suporte técnico e gestão de conhecimento, agilidade e confiança nas transações comerciais, disponibilizando infraestrutura digital e dados e informações estratégicas?

A alta rotatividade (*turnover*) dos profissionais e a falta de conhecimento justificariam, inclusive, uma eventual disponibilização de treinamentos de fundamentação em eletricidade, manutenção, ligações elétricas, programação e utilização de *softwares* simuladores e abordagens como a gamificação, visando elevar a aderência do conhecimento. E isto pode elevar o nível de confiança entre os membros dos canais de distribuição e fazer com que a equipe de vendas do distribuidor dê preferência a sua marca, ou seja, a marca de determinado fabricante.

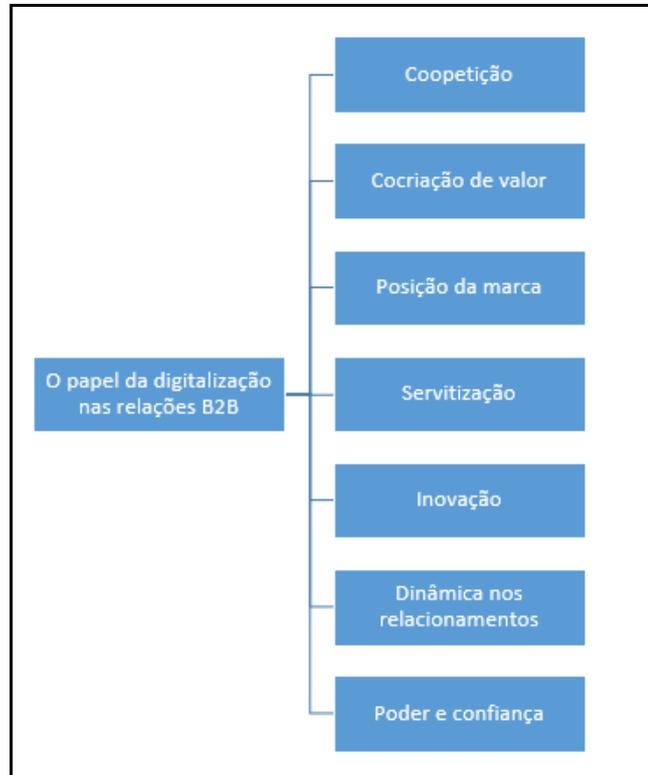
Ainda nessa temática, o fabricante, ao disponibilizar uma plataforma digital para realização de orçamentos, pesquisa de estoque e margens de lucro e/ou de rentabilidade, mas que também entregue recursos voltados a ações de *cross* e *up-selling* (entre produtos e entre marcas), de inserção de lembretes (*pop ups*) e conversores de marcas. Desta forma, o fabricante terá informação dos itens orçados (vendidos ou não) para verificar, de forma precisa, aquilo que aquele mercado específico, que é atendido por certo canal de distribuição, tem interesse. E isto, atualmente, não é amplamente realizado. O direcionamento de ações de vendas ou de posicionamento de produtos naquelas regiões específicas podem ser tomados de forma mais ágil e assertiva.

Enfim, caso a digitalização não seja encarada como uma estratégia, ela pode estar fadada a acabar como boa parte dos projetos de CRM implementados, sendo considerada apenas para uso de gestores e com baixo nível de alavancagem de resultados efetivos. Em resumo, deve-se, então, pensar em utilizar os recursos humanos para tarefas humanas e desonerá-los das tarefas que podem ser automatizadas e incrementadas por meio da adoção de soluções digitais.

Para Hofacker et al. (2020), o processo de digitalização, mostrado na Figura 9, pode ainda contribuir para fomentar a coopetição, a cocriação de valor, o posicionamento da marca, a servitização, a inovação, a dinâmica nos relacionamentos entre os parceiros de negócio, o poder e a confiança, entretanto,

tais autores não citam a relevância desta discussão no contexto dos canais de distribuição, de um desempenho comercial superiores e das habilidades necessárias.

Figura 9 – O papel da digitalização nas relações B2B



Fonte: Hofacker et al. (2020, p. 31).

Por conseguinte, os achados deste estudo indicam semelhanças com os aqueles apontados na literatura revisada por Hofacker et al. (2020). Por outro lado, os achados aqui expostos, são de caráter prático e permitem a compreensão das soluções digitais, e como o mercado B2B pode utilizá-las nas suas atividades e relações entre os membros de seus canais de distribuição no sentido de alavancar um melhor desempenho comercial nos mercados em que atuam.

Este estudo contribui, portanto, com a literatura e pode ser utilizado como base de fundamentação para pesquisas futuras, a fim de fomentar a modernização e transformação das atividades de vendas (ou comerciais) de produtos de automação industrial. E isto, principalmente, do ponto de vista de uma estratégia integrativa das diversas soluções ou tecnologias digitais abordadas ao longo do trabalho.

Os seis fatores impactantes, sendo eles: (i) equipes desatualizadas e sem domínio de conhecimento técnico e comercial; (ii) rotatividade (*turnover*) dos

profissionais; (iii) definição inadequada das políticas comerciais; (iv) presença de vendedor técnico de alta *performance* no canal de distribuição; (v) formação técnica no canal de distribuição; e (vi) utilização de plataformas digitais, foram apontados de forma unânime pelos especialistas entrevistados, e podem indicar um ponto de partida para estudos futuros, sendo possível realizar um melhor detalhamento das barreiras a serem transpostas para a adoção de soluções digitais específicas.

Apesar disso, as soluções digitais são capazes de ultrapassar eventuais desafios ou obstáculos, pelos resultados que podem gerar, como abordado na presente pesquisa e também pelo fato de serem tecnicamente aplicáveis e viáveis em termos de sua implementação e operacionalização nas empresas.

Todavia, este estudo não avaliou questões relacionadas ao investimento financeiro necessário e nem ao tempo de retorno sobre os investimentos necessários (*payback*), até porque tal abordagem não foi foco da presente pesquisa e pelo fato de que cada empresa, individualmente, terá necessidades e demandas específicas, oportunizando pesquisas futuras sobre o assunto. Também seria oportuno o desenvolvimento de pesquisas que abordassem outras soluções ou tecnologias digitais, como, por exemplo, a possível aplicação do Metaverso e do Chat GPT no contexto investigado.

Ainda como fator limitante de entendimento geral do contexto, um estudo considerando a percepção por parte dos compradores de produtos, serviços e soluções complexas das empresas clientes, o que ampliaria a compreensão acerca do tema e do contexto investigados. A mescla de profissionais de diferentes gerações, com maior e menor experiência de mercado, também poderia gerar outras evidências empíricas relevantes.

REFERÊNCIAS

- ABDULSALAM, M. R.; HEDABOU, M. Security and privacy in cloud computing: technical review. **Future Internet**, v. 14, n. 1, 2021.
- ABINEE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Cenário para a indústria eletroeletrônica**, 2023a. Disponível em: <http://www.abinee.org.br/abinee/decon/dados/cesetora.pdf>. Acessado em: 02 fev. 2024.
- ABINEE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Comportamento da indústria elétrica e eletrônica em 2023**, 2023b. Disponível em: <http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm>. Acessado em 02 fev. 2024.
- AGNIHOTRI, R. Social media, customer engagement, and sales organizations: a research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 291-299, 2020.
- AGNIHOTRI, R.; GABLER, C. B.; ITANI, O. S.; JARAMILLO, F.; KRUSH, M.T. Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 37, n. 1, p. 27-41, 2017a.
- AGNIHOTRI, R.; TRAINOR, K. J.; ITANI, O. S.; RODRIGUEZ, M. Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. **Journal of Business Research**, v. 81, p. 144-154, 2017b.
- AGNIHOTRI, R.; MARIADOSS, B. J. Social media and B2B sales: an integrative framework and future directions. **Industrial Marketing Management**, v. 102, p. 377-380, 2022.
- AGRAWAL, A.; GANS, J.; GOLDFARB, A. How AI will change strategy: A thought experiment. **Harvard Business Review Online**, 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/10/how-ai-will-change-strategy-a-thought-experiment>. Acessado em: 28 jan. 2024.
- AGRAWAL, A.; GANS, J. S.; GOLDFARB, A. **Prediction machines: the simple economics of artificial intelligence**. Boston: Harvard Business School Press, 2018.
- AHEARNE, M.; RAPP, A. The role of technology at the interface between salespeople and consumers. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 30, n. 2, p. 111-120, 2010.
- AHMAD, I.; BAKHT, H.; MOHAN, U. Cloud computing – a comprehensive definition. **Journal of Computing and Management Studies**, v. 1, n. 1, 2017.
- AI HLEG, HIGH-LEVEL EXPERT GROUP ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE. **A definition of AI: main capabilities and scientific disciplines**. European Commission, 2019. Disponível para download em: ai_hleg_ai_definition_final_DF06F793-EA01-3573-16D2ACD625E2BDB0_56341.pdf. Acesso em: 26 jan. 2024.
- AL RASYID, M. U. H.; SUKARIDHOTO, S.; DZULQORNAIN, M. I.; RIFA'I, A. Integration of IoT and chatbot for aquaculture with natural language processing. **Telkomnika Telecommunication Computing Electronics and Control**, v. 18, n. 2, p. 640-648, 2020.

- ALAWADI, K. L.; FARRIS, P. W. **Getting multi-channel distribution right**. Hoboken: Wiley, 2020.
- ALI, M.F.; JAYAKODY, D. N. K.; LI, Y. Recent Trends in underwater visible light communication (UVLC) systems. **IEEE Access**, v. 10, p. 22169-22225, 2022.
- ALI, Z. H.; ALI, H. A.; BADAWY, M. M. Internet of things (IoT): definitions, challenges and recent research directions. **International Journal of Computer Applications**, v. 128, n. 1, 2015.
- ARCIDIACONO, F.; ANCARANI, A.; DI MAURO, C.; SCHUPP, F. The role of absorptive capacity in the adoption of smart manufacturing. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 42, n. 6, p. 773-796, 2022.
- ARLI, D.; BAUER C.; PALMATIER R. W. Relational selling: past, present and future. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 169-184, 2018.
- ASLAM, H.; WANKE, P.; KHALID, A.; ROUBAUD, D.; WASEEM, M.; JABBOUR, C. J. C.; GREBINEVYCH, O.; JABBOUR, A. B. L. S. A scenario-based experimental study of buyer-supplier relationship commitment in the context of a psychological contract breach: implications for supply chain management. **International Journal of Production Economics**, v. 249, paper 108503, 2022.
- BAIK, K.; KIM, K. Y.; PATEL, P. C. The internal ecosystem of high performance work system and employee service-providing capability: a contingency approach for servitizing firms. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 402-410, 2019.
- BALDT, M. **Wandel durch die digitalisierung**. Förderland Business Magazin für Entscheider, 2019. Disponível em: www.foerderland.de/managen/marketing/news/die-digitalisierung-im-b2b-vertrieb/. Acessado em: 02 fev. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2016.
- BAUMGARTNER, T.; HATAMI, H.; VALDIVIESO, M. **Why salespeople need to develop “machine intelligence”**, 2016. Disponível em: Harvard Business Review hbr.org/2016/06/why-salespeople-need-to-develop-machine-intelligence. Acessado em: 28 jan. 2024.
- BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 4, p. 630-648, 2020.
- BERKMANN, M.; EISENBEISS, M.; REINARTZ, W.; SCHAUERTE, N. Leveraging B2B field service technicians as a “second sales force”: how service situations affect selling activity and success. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2023. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00964-0>. Acessado em: 03 fev. 2024.
- BEHL, A.; JAYAWARDENA, N.; PEREIRA, V.; ISLAM, N.; DEL GIUDICE, M.; CHOUDRIE, J. Gamification and e-learning for young learners: a systematic literature review, bibliometric analysis, and future research agenda. **Technological Forecasting Social Change**, v.176, paper 121445, 2022.
- BEUREN, F.; FERREIRA, M.; MIGUEL, P. Product-service systems: a literature review on integrated products and services. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 222-231, 2013.

BIGGEMANN, S.; KOWALKOWSKI, C.; MALEY, J.; BREGE, S. Development and implementation of customer solutions: a study of process dynamics and market shaping. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1083-1092, 2013.

BODENDORF, F.; XIE, Q.; MERKL, P.; FRANKE, J. A multi-perspective approach to support collaborative cost management in supplier-buyer dyads. **International Journal of Production Economics**, v. 245, n. 2, paper 108380, 2022.

BOON, W.; EDLER, J. Demand, challenges, and innovation. Making sense of new trends in innovation policy Wouter. **Science and Public Policy**, v. 45, n.4, p.435-447, 2018.

BOUNCKEN, R. B.; GAST, J.; KRAUS, S.; BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, p. 577-601, 2015.

BRENNEN, J. S.; KREISS, D. **Digitalization**. In: The Wiley Blackwell/ICA – International Encyclopedias of Communication, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>. Acessado em: 15 dez. 2023.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

CAPITAL ONE SHOPPING TEAM. **B2B E-commerce Statistics**, 2023. Disponível em: capitaloneshopping.com/research/b2b-ecommerce-statistics/. Acessado em: 15 dez. 2023.

CHIU, W. H.; DAI, Z.; CHI, H. R. Mastering customer lock-in by servitization strategies of assets specificity. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 38, n. 13, p. 2020-244, 2023.

CHOUKI, M.; TALEA, M; OKAR, C.; CHROQUI, R. Barriers to information technology adoption within small and medium enterprises: a systematic literature review. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 17, n. 1, paper 2050007, 2020.

CHUEN, D. L. K.; LI, Y.; XU, W. Rewarding honesty: an incentive mechanism to promote trust in blockchain-based E-commerce. **The Journal of The British Blockchain Association**, v. 6, n. 2, p. 34-37, 2023.

CHUI, M.; MANYIKA, J.; MIREMADI, M.; HENKE, N.; CHUNG, R.; NEL, P.; MALHOTRA, S. Notes from the AI frontier: applications and value of deep learning. **McKinsey Global Institute**, Discussion Paper, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-applications-and-value-of-deep-learning>. Acessado em: 10 out. 2023.

CHUNG, C.; CHATTERJEE, S. C.; SENGUPTA, S. Manufacturers' reliance on channel intermediaries: value drivers in the presence of a direct web channel. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 40-53, 2012.

CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. A method for building new marketing channels, the case of "door-to-door" in dairy products. **Direct Marketing: An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 174-185, 2008.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRON, W. L. Macro sales force research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 37, n. 3, p. 188-197, 2017.

CRON, W.; BALDAUF, A.; LEIGH, T.; GROSSENBACHER, S. The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 42, p. 471-489, 2014.

CRUZ, G.; DRIEDONKS, B.; ELLENCWEIG, B.; FISCHER, M.; HERNANDEZ, F.; KLEMME, J.; LEWIS, M.; USTER, M. V. Future of B2B sales: the big reframe. **McKinsey & Company, Growth, Marketing & Sales Practice**, p. 1-36, 2022.

CUEVAS, J. M. The transformation of professional selling: implications for leading the modern sales organization. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 198-208, 2018.

CUI, P.; DIXON, J.; GUIN, U.; DIMASE, D. A blockchain-based framework for supply chain provenance. **IEEE Access**, v. 7, p. 157113-157125, 2019.

DAVENPORT, T.; GUHA, A.; GREWAL, D.; BRESSGOTT, T. How artificial intelligence will change the future of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 24-42, 2020.

DE JONG, A.; DE RUYTER, K.; KEELING, D. I.; POLYAKOVA, A. Key trends in business-to-business services marketing strategies: developing a practice-based research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 1-9, 2021.

DE RUYTER, K.; KEELING, D. I.; COX, D. Customer-supplier relationships in high technology markets 3.0. **Industrial Marketing Management**, v. 79, p. 94-101, 2019.

DEALHUB. **What is complex sales?** Disponível em: <https://dealhub.io/glossary/complex-sales/>. Acessado em: 14 dez. 2023.

DENG, C.; YAN, T.; MAO, J.; YIN, S. Thinking alike or not: performance implications of transactional psychological contract congruence in buyer-supplier new product development projects. **Journal of Operations Management**, v. 68, n. 1, p. 4-32, 2022.

DENT, J. **Sales and marketing channels: how to build and manage distribution strategy**. 1st edition. London: Kogan Page, 2014.

DENT, J.; WHITE, M. **Technology distribution channels: understanding and managing channels to market**. 3rd edition. London: Kogan Page, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 5th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

DIETVORST, B. J.; SIMMONS, J. P.; MASSEY, C. Overcoming algorithm aversion: people will use imperfect algorithms if they can (even slightly) modify them. **Management Science**, v. 64, n. 3, p. 1155-1170, 2018.

DISLER, A. **6 Treiber der Digitalisierung**. Adigiconsult GmbH. Disponível em: URL: <https://www.adigiconsult.ch/6-treiber-der-digitalisierung/>. Acessado em: 24 jan. 2024.

DOLGUI, A.; IVANOV, D. 5G in digital supply chain and operations management: fostering flexibility, end-to-end connectivity and real-time visibility through internet-of-everything. **International Journal of Production Research**, v. 60, n. 2, p. 442-451, 2021.

DUBEY, R.; GUNASEKARAN, A.; CHILDE, S. J.; BRYDE, D. J.; GIANNAKIS, M.; FOROPON, C.; ROUBAUD, D.; HAZEN, B. T. Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance under the effects of entrepreneurial orientation and environmental dynamism: a study of manufacturing organizations. **International Journal of Production Economics**, v. 226, 2020.

DUBINSKY, A. A factor analytic study of the personal selling process. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 52, 1980.

DURUGBO, C.; ERKOYUNCU, J. A. Mitigating uncertainty for industrial service operations: a multi case study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 5, p. 532-571, 2016.

DWIVEDI, Y. K.; HUGHES, L.; ISMAGILOVA, E.; AARTS, G.; COOMBS, C.; CRICK, T.; DUAN, Y.; DWIVEDI, R.; EDWARDS, J.; EIRUG, A.; GALANOS, V.; ILAVARASAN, V. P.; JANSSEN, M.; JONES, P.; KAR, A. K.; KIZGIN, H.; KRONEMANN, B.; LAL, B.; LUCINI, B.; MEDAGLIA, R.; MEUNIER-FITZHUGH, K. L.; MEUNIER-FITZHUGH, L. C. L.; MISRA, S.; MOGAJI, E.; SHARMA, S. K.; SINGH, J. B.; RAGHAVAN, V.; RAMAN, R.; RANA, N. P.; SAMOTHRAKIS, S.; SPENCER, J.; TAMILMANI, K.; TUBADJI, A.; WALTON, P.; WILLIAMS, M. D. Artificial intelligence (AI): multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. **International Journal of Information Management**, v. 57, paper 101994, 2021.

EDWIN, B.; VEEMARAJ, E.; PARTHIBAN, P.; DEVARAJAN, J. P.; MARIADHAS, V.; NAINAR, A. A.; REDDY, M. Smart agriculture monitoring system for outdoor and hydroponic environments. **Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science**, v. 25, n. 3, p. 1679-1687, 2022.

ELMASRY, T.; HAZAN, E.; KHAN, H.; KELLY, G.; SRIVASTAVA, S.; YEE, L.; ZEMMEL, R. W. **Value criation in the Metaverse - The real business of the virtual world**. McKinsey & Company Report, 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/value-creation-in-the-metaverse>. Acessado em: 09 fev. 2024.

ENRIQUE, D. V.; MARCON, É.; CHARRUA-SANTOS.; FRANK, A. G. Industry 4.0 enabling manufacturing flexibility: technology contributions to individual resource and shop floor flexibility. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 5, 2022.

ERNER, M. **Management 4.0: unternehmensführung im digitalen zeitalter**. 1st ed. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Berlin Heidelberg, 2019.

ERSOY, M.; AKSOY, B. Deep learning techniques of losses in data transmitted in wireless sensor networks. **Turkish Journal of Electrical Engineering Computer Sciences**, v. 29, n. 2, p. 583-597, 2021.

EYUBOGLUA, N.; KABADAYIB, S.; BUJAC, A. Multiple channel complexity: conceptualization and measurement. **Industrial Marketing Management**, v. 65, p. 194-205, 2017.

FAISAL, T.; AWAWDEH, M.; BASHIR, A. Design and development of intelligent waste bin system with advertisement solution. **Bulletin of Electrical Engineering and Informatics**, v. 10, n. 2, p. 940-949, 2021.

FAVORETTO, C.; MENDES, G. H. S.; OLIVEIRA, M. G.; CAUCHICK-MIGUEL, P. A.; COREYNEN, W. From servitization to digital servitization: how digitalization transforms companies' transition towards services. **Industrial Marketing Management**, v. 103, p. 104-121, 2022.

FINK, D. Guidelines for the successful adoption of information technology in small and medium enterprises. **International Journal of Information Management**, v. 18, p. 243-253, 1998.

FIRMANSYAH, F.; MARGONO, S.; ROHMAN, F.; KHUSNIYAH, N. The concept and steps of personal selling. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v.101, p. 221-232, 2018.

FISCHER, M. **The plain English guide to machine learning vs. deep learning**, 2018. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/marketing/machine-learning-deep-learning>. Acessado em: 28 jan. 2024.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

FLICK, U. **Doing interview research: the essential how to guide**. 1st edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

FOOTE, K. D. **A brief history of the internet of things**. Dataversity. www.dataversity.net/brief-history-internet-things/, 2022. Acessado em: 26 jan. 2024.

FRANK, A. G.; DALENOGARE, L. S.; AYALA, N. F. Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. **International Journal of Production Economics**, v. 210, p. 15-26, 2019.

FURHT, B.; VILLANUSTRE, F. **Introduction to big data**. In: **Big Data Technologies and Applications**. Springer, Cham. p. 3-11, 2016.

FUTRELL, C. **Fundamentals of selling: customers for life through service**. 13th edition. New York: McGraw-Hill, 2013.

GADDE, L. E.; SNEHOTA, I. What does it take to make the most of supplier relationships? **Industrial Marketing Management**, v. 83, p. 185-193, 2019.

GALLOTA, F. The impact of digital tools on B2B marketing: an analysis of North-Italian companies. **Università Ca' Foscari Venezia**, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10579/17604>. Acessado em: 16 dez. 2023.

GARCÍA-JURADO, A.; TORRES-JIMÉNEZ, M.; LEAL-RODRÍGUEZ, A.L.; CASTRO-GONZÁLEZ, P. Does gamification engage users in online shopping? **Electronic Commerce Research Applications**, v. 48, paper 101076, 2021.

GARTNER. **How to adapt your sales and marketing strategies to the current state of B2B buying**. Gartner B2B Buying Report, 2023. Disponível em: emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/gartner-b2b-buying-report.pdf?_gl=1*1k3utes*_ga*MjAzMjI4NjAyLjE3MDU3Njk5MzE.*_ga_R1W5CE5FEV*MTcwNTg0ODI5NC4yLjEuMTcwNTg0ODUyMy4zOS4wLjA. Acessado em: 21 de jan. 2024.

GARTNER. **Gartner reveals how gamification drives digital business**, 2014. Disponível em: www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-04-08-gartner-reveals-how-gamification-drives-digital-business. Acessado em: 26 jan. 2024.

GARTNER GLOSSARY. **Gartner glossary “digitization”**, 2023. Disponível em: www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization. Acessado em: 16 dez. 2023.

GHOSH, A. K.; JOSEPH, W. B.; GARDNER, J. T.; THACH, S. V. Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationships with suppliers. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 7, p. 433-443, 2004.

GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

GIOVANNETTI, M.; CARDINALI, S.; SHARMA, P. Sales technology and salespeople's ambidexterity: an ecosystem approach. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 6, p. 615-629, 2021.

GIOVANNETTI, M.; SHARMA, A.; CARDINALI, S.; CEDROLA, E.; RANGARAJAN, D. Understanding salespeople's resistance to, and acceptance and leadership of customer-driven change. **Industrial Marketing Management**, v. 107, p. 433-449, 2022.

GNIZY, I. Big data and its strategic path to value in international firms. **International Marketing Review**, v. 36, n. 3, 2018.

GODIN, B. The linear model of innovation: the historical construction of an analytical framework. **Science, Technology & Human Values**, v. 31, n. 6, p. 639-667, 2006.

GOODFELLOW, I.; BENGIO, Y.; COURVILLE, A. **Deep Learning**. Cambridge: The MIT Press, 2016.

GORDINI, N.; VEGLIO, V. Customers churn prediction and marketing retention strategies: an application of support vector machines based on the AUC parameter-selection technique in B2B e-commerce industry. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 100-107, 2017.

GORDON, G. L.; SHEPHERD, C. D.; LAMBERT, B.; RIDNOUR, R. E.; WEILBAKER, D. C. The training of sales managers: current practices. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 8, p. 659-672, 2012.

GOTTLIEB, D. **2023 Gartner CSO & Sales Leader Conference**. Las Vegas: Gartner Group, 2023.

GRARI, M.; IDRISSE, I.; BOUKABOUS, M.; MOUSSAOUI, O.; AZIZI, M.; MOUSSAOUI, M. Early wildfire detection using machine-learning model deployed in the fog/edge layers of IoT. **Indonesian Journal of Electrical Engineering Computer Science**, v. 27, n. 2, p. 1062-1073, 2022.

GROVE, H.; SELLERS, K.; ETTENSON, R.; KNOWLES, J. Selling solutions isn't enough. **MIT Sloan Management Review**, v. 60, p. 55-59, 2018.

GUENZI, P.; HABEL, J. Mastering the digital transformation of sales. **California Management Review**, v.62, n.4, p. 57- 85, 2020.

GUENZI, P; NIJSSEN, E. J. Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using MOA framework. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 346-359, 2020.

HABIB, G.; SHARMA, S.; IBRAHIM, S.; AHMAD, I.; QURESHI, S.; ISHFAQ, M. Blockchain technology: benefits, challenges, applications, and integration of blockchain technology with cloud computing. **Future Internet**, v. 14, n. 11, 2022.

HASSAN, A.; JASIM, B. H. Design and implementation of internet of things-based electrical monitoring system. **Bulletin of Electrical Engineering and Informatics**, v. 10, n. 6, p. 3052-3063, 2021.

HASSAN, E.; CHUNG, L.L; SULAIMA, M.F.; BAHAMAN, N.; KADIR, A. F. A. Smart irrigation system with photovoltaic supply. **Bulletin of Electrical Engineering and Informatics**, v. 11, n. 1, p. 29-41, 2022.

HAWES, J. M.; RICH, A.; WIDMIER, T.M. Assessing the development of the sales profession. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 24, n. 1, p. 27-37, 2004.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.

HODGKINSON, I. R.; JACKSON, T. W.; WEST, A. A. Customer experience management: asking the right questions. **Journal of Business Strategy**, v. 43, n. 2, p. 105-114, 2021.

HOFACKER, C. F.; DE RUYTER, K.; LURIE, N. H.; MANCHANDA, P.; DONALDSON, J. Gamification and mobile marketing effectiveness. **Journal of Interactive Marketing**, v. 34, p. 25-36, 2016.

HOFACKER, C.; GOLGECI, I.; PILLAI, K. G.; GLIGOR, D. Digital marketing and business-to-business relationships: a close look at the interface and roadmap for the future. **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 6, 2020.

HÖGBERG, J.; HAMARI, J.; WÄSTLUND, E. Gameful experience questionnaire (GAMEFULQUEST): an instrument for measuring the perceived gamefulness of system use. **User Modeling and User-Adapted Interaction**, v. 29, n. 3, p. 619-660, 2019.

HONEYCUTT, E. D.; FORD, J. B.; TANNER, J. F. Who trains salespeople? **Industrial Marketing Management**, v. 70, n. 23, p. 65-70, 1994.

HUNTER, G. K.; PERREAULT, W. D. Jr. Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 26, n. 2, p. 95-113, 2006.

HUYNH, N.; UDDIN, M.; MINH, C. C. Data analytics for intermodal freight transportation applications, data analytics for intelligent transportation systems. In: CHOWDHURY, M.; APON, A.; DEY, K. (eds.). Elsevier, 2017. chapter 10, p. 241-262.

IANNARINO, A. **The future of B2B sales is professional expertise**. The sales blog, 2023. Disponível em: www.thesalesblog.com/blog/the-future-of-b2b-sales-is-professional-expertise. Acessado em: 20 de jan.2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto interno bruto – PIB**, 2023. Disponível em: www.ibge.gov.br/explica/pib.php. Acessado em: 02 fev. 2024.

IBM DATA AND AI TEAM. **AI vs. machine learning vs. deep learning vs. neural networks: whats the difference?** Disponível em: <https://www.ibm.com/blog/ai-vs-machine-learning-vs-deep-learning-vs-neural-networks/>, 2023. Acessado em: 26 jan. 2024.

INDUSTRIE MAGAZIN; BERATUNGSUNTERNEHMEN ERNEST & YOUNG. **¡So digitalisieren Sie Ihren Vertrieb!**, 2018. Disponível em: [industriemagazin.at/artikel/so-digitalisieren-sie-ihren-vertrieb/](https://www.industriemagazin.at/artikel/so-digitalisieren-sie-ihren-vertrieb/). Acessado em: 27 jan. 2024.

JALIL M. A.; MOHAMAD, R.; ANAS, N. M.; KASSIM, M.; SULIMAN, S. I. Implementation of vehicle ventilation system using NodeMCU ESP8266 for remote monitoring. **Bulletin of Electrical Engineering and Informatics**, v. 10, n. 1, p. 327-336, 2021.

JANPLA, S.; JEWANICH, C.; TACHPETPAIBOON, N.; PRONGSANTHIA, W.; JEWANICH, B. The development of smart flowerpot based on internet of things and mobile and web application technology. **Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science**, v. 26, n. 1, p. 423-433, 2022.

JHAJHARIA, K.; MATHUR, P. A comprehensive review on machine learning in agriculture domain. **IAES International Journal Artificial Intelligence**, v. 11, n. 2, p. 753-763, 2022.

JIN, C.; LIU, A.; LIU, H.; GU, J.; SHAO, M. How business model design drives innovation performance: The roles of product innovation capabilities and technological turbulence. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 178, paper 121591, 2022.

JOHNSTON, D. A.; WRIGHT, L. The e-business capability of small and medium sized firms in international supply chains. **Information Systems and e-Business Management**, v. 2, p. 223-240, 2004.

JYOTI, C.; EFPRAXIA, Z. Understanding and exploring the value co-creation of cloud computing innovation using resource based value theory: an interpretative case study. **Journal of Business Research**, v. 164, paper 113970, 2023.

KABADAYI, S.; EYUBOGLU, N.; THOMAS, G. The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 195-211, 2007.

KAMALALDIN, A.; LINDE, L.; SJÖDIN, D.; PARIDA, V. Transforming provider-customer relationships in digital servitization: a relational view on digitalization. **Industrial Marketing Management**, v. 89, p. 306-325, 2020.

KARIMAH, S. N.; HASEGAWA, S. Automatic engagement estimation in smart education/learning settings: a systematic review of engagement definitions, datasets, and methods. **Smart Learning Environments**, v. 9, n. 31, 2022.

KÄUFERLE, M.; REINARTZ, W. Distributing through multiple channels in industrial wholesaling: how many and how much? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, p. 746-767, 2015.

KETTUNEN, K.; SALMELA, E. Internet of things as a digital transformation driver in the finnish manufacturing technology industry. **Journal of Innovation and Business Best Practice**, v. 17, p. 1-18, 2017.

KIBRIA, M. G.; SEMAN, M. T. A. Internet of things based automated agriculture system for irrigating soil. **Bulletin of Electrical Engineering and Informatics**, v. 11, n. 3, p. 1752-1764, 2022.

KOIVISTO, J.; HAMARI, J. The rise of motivacional systems: a review of gamification research. **International Journal of Information Management**, v. 45, p. 191-210, 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. 17th edition. Global Edition. New York: Pearson, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; CHERNEV, A. **Marketing management**. 16th edition. Global Edition. New York: Pearson, 2022.

KOWALKOWSKI, C.; WINDAHL, C.; KINDSTRÖM, D.; GEBAUER, H. What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturers' service-led growth strategies. **Industrial Marketing Management**, v. 45, n. 1, p. 59-69, 2015.

KOWALKOWSKI, C.; WIRTZ, J.; EHRET, M. Digital service innovation in B2B markets. **Journal of Service Management**, ahead-of-print, 2023.

KRAMER, V.; KRAFT, M.; STORBACKA, K. A configurational approach to understanding characteristics in differing levels of servitization. **Industrial Marketing Manakement**, v. 117, p. 42-65, 2024.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

KWON, T. H.; ZMUD, R. W. Unifying the fragmented models of information systems implementation. In: **Critical issues in information systems research**. London: John Wiley & Sons, 1987.

LAPLACA, P.; KATRICHIS, J. Relative presence of business-to-business research in the marketing literature. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 16, n. 1, p. 1-22, 2009.

LAPOULE, P.; COLLA, E. The multi-channel impact on the sales forces management. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 44, n. 3, p. 248-265, 2016.

LÄSSIG, R.; LEUTIGER, P.; FEY, A.; HENTSCHEL, S.; TORNIER, S.; HIRT, F. **The digital future of B2B sales**. Think Act Beyond Mainstream, 2015. Disponível para *download* em:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiAwPnVxY-EAxVxA7kGHWhWaiEQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.rolandberger.com%2Fpublications%2Fpublication_pdf%2Froland_berger_tab_digital_future_of_b2b_sales_1.pdf&usg=AOvVaw1AcGZHBixEMg4FIPCww-_5&opi=89978449. Acessado em: 03 fev. 2024.

LATINOVIC, Z.; CHATTERJEE, S. C. Achieving the promise of AI and ML in delivering economic and relational customer value in B2B. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 966-974, 2022.

LAWRENCE, J. M.; CRECELIUS, A. T.; SCHEER, L. K.; PATIL, A. Multichannel strategies for managing the profitability of business-to-business customers. **Journal Marketing Research**, v. 56, n. 3, 2019.

LEE, S.; YOO, S.; KIM, D. When is servitization a profitable competitive strategy? **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 3-53, 2016.

LI, J.; LIU, M.; LIU, X. Why do employees resist knowledge management systems? An empirical study from the status quo and inertia perspectives. **Computer in Human Behavior**, v. 65, p. 189-200, 2016.

LILIEN, L. G. The B2B Knowledge Gap. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 3, p. 543-556, 2016.

LILLA, H.; MORGAN, R. E.; DJURICIN, D.; HANAK, R.; HORVATH, D.; MOCAN, M. L.; ROMANOVA, A.; SZABO, R. Z. Assessment of digital maturity: the role of resources and capabilities in digital transformation in B2B firms. **International Journal of Production Research**, v. 61, n. 23, p. 8043-8061, 2023.

LIMBU, Y. B.; JAYACHANDRAN, C.; BABIN, B. J. Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 7, p. 1236-1245, 2014.

LIN, J.; LONG, W.; ZHANG, A.; CHAI, Y. Blockchain and IoT-based architecture design for intellectual property protection. **International Journal of Crowd Science**, v. 4, n. 3, p. 283-293, 2020.

LINS, S. **Effects of the digitalisation of sales processes on the sales force in the B2B environment**: a case study at the example of the heating industry in Central Europe. University of Applied Sciences Vorarlberg International Marketing and Sales, Dornbirn, 2020. Disponível em: opus.fhv.at/frontdoor/deliver/index/docId/3702/file/Masterthesis_IMS2018_SimonLins_Final_Print.pdf. Acessado em: 10 jan. 2024.

LINGQVIST, O.; PLOTKIN, C. L.; STANLEY, J. Do you really understand how your business customers buy? **McKinsey & Company Growth, Marketing & Sales**, 2015. Disponível em: www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy. Acessado em: 12 fev. 2024.

LONE, S.; WELTEVREDEN, J.; LUHARUWALA, A. **European E-commerce report 2023**. EuroCommerce – Retail & Wholesale, 2023. Disponível em: ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2023/09/2023-European-E-commerce-Report-_LIGHT-Version-Final_19-sep.pdf. Acessado em: 15 jan. 2024.

LOUREIRO, S. M. C.; BILRO, R. G.; DE AIRES ANGELINO, F. J. Virtual reality and gamification in marketing higher education: a review and research agenda. **Spanish Journal of Marketing**, v. 25, n. 2, p. 179-216, 2020.

LUNDIN, L.; KINDSTRÖM, D. Digitalizing customer journeys in B2B markets. **Journal of Business Research**, v. 157, paper 113639, 2023.

LUO, X.; QIN, M. S.; FANG, Z.; QU, Z. Artificial intelligence coaches for sales agents: caveats and solutions. **Journal of Marketing**, v. 85, n. 1, 2020.

LUOTOLA, H.; IVANOVA-GONGNE, M.; LIINAMAA, J. The value-based sales approach – design process, tools and needed capabilities to create a solution. **Practices for Network Management**, p. 237-250, 2017.

MADRID-GUIJARRO, A.; GARCIA, D.; VAN AUKEN, H. Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. **Journal of Small Bussines Management**, v. 47, p. 465-488, 2009.

- MALDONADO-GUZMÁN, G.; CITLALLILÓPEZ-TORRES, G.; MARTÍNEZ-SERNA, M. C.; RAMÍREZ, R. G. Information technology and collaboration in Mexican small business. **International Journal of Engineering Innovation & Research**, v. 3, p. 871-876, 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MANKO, B. A. Big data: the effect of analytics on marketing and business. **Journal of Information Technology Teaching Cases**, v. 12, n. 2, 2021.
- MANNING, G. L.; REECE, B. L. **Selling today: building quality partnerships**. 8th edition. UpperSaddle River: Prentice Hall, 2001.
- MAPL WORLD. **How cloud-computing services are solutions to B2B business challenges?** 2023. Disponível em: www.linkedin.com/pulse/how-cloud-computing-services-solutions-b2b-business-challenges/. Acessado em: 26 jan. 2024.
- MARCON, É.; MARCON, A.; AYALA, N. F.; FRANK, A. G.; STORY, V.; BURTON J.; RADDATS, C.; ZOLKIEWSKI, J. Capabilities supporting digital servitization: a multi-actor perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 103, p. 93-116, 2022.
- MARIADOSS, B. J.; MILEWICZ, C.; LEE, S.; SAHAYM, A. Salesperson competitive intelligence and performance: the role of product knowledge and salesforce automation usage. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 1, p. 136-145, 2014.
- MARINO, V.; LO PRESTI, L. Engagement, satisfaction and customer behavior-based CRM performance: An empirical study of mobile instant messaging. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 5, p. 682-707, 2018.
- MARR, B. **Big data in practice: how 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results**. 1st edition. New York: John Wiley & Sons, 2016.
- MARSHALL, G.; MONCRIEF, W.; RUDD, J.; LEE, N. Revolution in sales: the impact of social media and related technology on the selling environment. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 32, n. 3, p. 349-363, 2012.
- MARTINEZ, F. Process excellence the key for digitalization. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 7, p. 1716-1733, 2019.
- MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; CASILLAS, J. Artificial intelligence-based systems applied in industrial marketing: an historical overview, current and future insights. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 4, p. 489-495, 2013.
- MARZI, G.; MARRUCCI, A.; VIANELLI, D.; CIAPPEI, C. B2B digital platform adoption by SMES and large firms: pathways and pitfalls. **Industrial Marketing Management**, v. 144, p.80-93, 2023.
- MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K. Moving from basic offerings to value-added solutions: strategies, barriers and alignment. **Industrial Marketing management**, v. 37, n. 3, p. 316-328, 2008.
- MATTILA, M.; YRJÖLÄÄ, M.; HAUTAMÄKI, P. Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 41, n. 2, 113-129, 2021.
- MAURO, A.; GRECO, M.; GRIMALDI, M. A formal definition of big data based on its essential features. **Library Review**, v. 65, n.3, p. 122-135, 2016.

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; ZAKI, M.; LEMON, K. N.; URMETZER, F.; NEELY, A. Gaining customer experience insights that matter. **Journal of Service Research**, v. 22, n. 1, p. 8-26, 2019.

MCNIFF, K. **O que é pesquisa qualitativa?** 2016. Disponível em: <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/resources/blog/what-is-qualitative-research>. Acessado em: 20 dez. 2023.

MCQUISTON, D. H. A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' representatives and their principals. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p. 165-181, 2001.

MEGANTORO, P.; PRASTIO, R. P.; KUSUMA, H. F. A.; ABROR, A.; VIGNESHWARAN, P.; PRIAMBODO, D. F.; ALIF, D. S. Instrumentation system for data acquisition and monitoring of hydroponic farming using esp32 via google firebase. **Indonesian Journal of Electrical Engineering Computer Science**, v. 27, n. 1, p. 52-61, 2022.

MONCRIEF, W. C. Are sales as we know it dying ... or merely transforming? **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 37, n. 4, p. 271-279, 2017.

MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W. The evolution of the seven steps of selling. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 1, p. 13-22, 2005.

MONCRIEF, W.; MARSHALL, G.; LASSK, F. A contemporary taxonomy of sales positions. **Journal of Personal Selling and Sales Positions**, v. 26, p. 56-65, 2006.

MORA-CORTEZ, R.; HØJBJERG, C. A.; FREYTAG, P. V. B2B market segmentation: a systematic review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 126, p. 415-428, 2021.

MOUHA, R. A. Internet of things (IoT). **Journal of Data Analysis and Information Processing**, v. 9, n.2, p. 77-101, 2021.

MÜLLER-STEWENS, J.; SCHLAGER, T.; HÄUBL, G.; HERRMANN, A. Gamified information presentation and consumer adoption of product innovations. **Journal of Marketing**, v. 81, n. 2, p. 8-24, 2017.

MUTABAZI, P. **What is pre-sales?** 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/what-pre-sales-patrick-mutabazi/>. Acessado em: 21 jan. 2024.

MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

NAGY, J.; OLÁH, J.; ERDEI, E.; MÁTÉ, D.; POPP, J. The role and impact of industry 4.0 and the internet of things on the business strategy of value chain – the case of Hungary. **Sustainability**, v. 10, 2018.

NEOWAY. **Big data analytics**: Entenda o que é e como funciona, 2023. Disponível em: blog.neoway.com.br/big-data-analytics/. Acessado em: 26 jan. 2024.

NUNES, P.; SANTOS, J.; ROCHA, E. Challenges in predictive maintenance – a review. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 40, p. 53-67, 2023.

OH, S. Smart urban farming service model with iot based open platform. **Indonesian Journal of Electrical Engineering Computer Science**, v. 20, n. 1, p. 320-328, 2020.

OPAZO-BASAEZ, M.; VENDRELL-HERRERO, F.; BUSTINZA, O. F. Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation. **Journal of Service Management**, v. 33, n. 1, p. 97-120, 2021.

OUSSOUS, A.; BENJELLOUN, F. Z.; LAHCEN, A. A.; BELFKIH, S. Big data technologies: a survey. **Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences**, v. 30, n. 4, p. 431-448, 2018.

PADUPANAMBUR, S. R.; AHMED, M. R.; DIVAKAR, B. P. Optimal state estimation techniques for accurate measurements in internet of things enabled microgrids using deep neural networks. **International Journal of Electrical and Computer Engineering**, v. 12, n. 4, p. 4288-4301, 2022.

PAESBRUGGHE, B.; RANGARAJAN, D.; SHARMA, A.; SYAM, N.; JHA, S. Purchasing-driven sales: matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 171-184, 2017.

PALMIÉ, M.; MIEHÉ, L.; OGHAZI, P.; PARIDA, V.; WINCENT, J. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: the emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 177, paper 121496, 2022.

PALMQUIST, M. **Weak links in the chain**, 2016. Disponível em: www.strategy-business.com/blog/Weak-Links-in-the-Chain. Acessado em: 22 jan. 2024.

PANG, J.; HUANG, Y.; XIE, Z.; HAN, Q.; CAI, Z. Realizing the heterogeneity: a self-organized federated learning framework for IoT. **IEEE Internet Things Journal**, v. 8, n. 5, p. 3088-3098, 2021.

PARVINEN, P.; PÖYRY, E. Towards a governance approach to determinants of reseller management success. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 2, p. 153-163, 2018.

PARVIAINEN, P.; TIHINEN, M.; KÄÄRIÄINEN, J.; TEPOLLA, S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 5, n.1, p. 63-77, 2017.

PEESKER, K. M.; KERR, P. D.; BOLANDER, W.; RYALS, L. J.; LISTER, J. A.; DOVER, H. F. Hiring for sales success: the emerging importance of salesperson analytical skills. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 17-30, 2022.

PEPPEL, M.; RINGBECK, J.; SPINLER, S. How will last-mile delivery be shaped in 2040? A Delphi-based scenario study. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 177, paper 121493, 2022.

PERUCHI, D. F.; PACHECO, D. A, J.; TODESCHINI, B. V.; ten CATEN, C. S. Moving towards digital platforms revolution? Antecedents, determinants and conceptual framework for off-line B2B networks. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 344-363, 2022.

PIÑEIRO-CHOUSA, J.; LÓPEZ-CABARCOS, M. Á.; RIBEIRO-SORIANO, D. The influence of financial features and country characteristics on B2B ICOs' website traffic. **International Journal of Information Management**, v. 59, paper 102332, 2021.

PINTO, R.D.; PEIXOTO, B.; MELO, M.; CABRAL, L.; BESSA, M. Foreign language learning gamification using virtual reality - a systematic review of empirical research. **Education Science**, v. 11, n. 5, p. 222, 2021.

PLANK, R. E.; REID, D. A.; KOPPITSCH, S. E.; MEYER, J. The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 38, n. 1, p. 78-91, 2018.

PONTE, B.; PUCHE, J.; ROSILLO, R.; de la FUENTE, D. The effects of quantity discounts on supply chain performance: looking through the Bullwhip lens. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 143, 2020.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming competition. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 11, p. 64-88, 2014.

PURMONEN, A.; JAAKKOLA, E.; TERHO, H. B2B customer journeys: conceptualization and an integrative framework. **Industrial Marketing Management**, v. 113, p. 74-87, 2023.

RACHINGER, M.; RAUTER, R.; MÜLLER, C.; VORRABER, W.; SCHIRGI, E. Digitalization and its influence on business model innovation. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 8, p. 1143-1160, 2019.

RAJ, R.; SINGH, A.; KUMAR, V.; VERMA, P. Analyzing the potential benefits and use cases of ChatGPT as a tool for improving the efficiency and effectiveness of business operations. **Benchmark Transactions on Benchmarks, Standards and Evaluations**, n. 3, p. 1-10, 2023.

RAM, J.; CORKINDALE, D.; TAGG, R. Empirical! Validation of a performance-based innovation process model: a case of ERP. **Journal of Computer Information Systems**, v. 56, n. 2, p. 116-126, 2016.

RANGARAJAN, D.; RILEY, D.; ROUZIOU, M.; KUNKLE, M. People, process, and performance: setting an agenda for sales enablement research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 40, n. 3, p. 213-220, 2020.

RANJAN, K. R.; READ, S. An ecosystem perspective synthesis of co-creation research. **Industrial Marketing Management**, v. 99, p. 79-96, 2021.

RANSBOTHAM, S.; KHODABANDEH, S.; FEHLING, R.; LAFOUNTAIN, B.; KIRON, D. Winning with AI. **MIT Sloan Management Review**, 2019. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/winning-with-ai/>. Acessado em: 28 jan. 2024.

RAO, M.; DEEBAK, B. D. Security and privacy issues in smart cities/industries: technologies, applications, and challenges. **Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing**, v. 14, n. 8, p. 1-37, 2022.

REID, D. A.; PLANK, R. E. Business marketing comes of age: a comprehensive review of the literature. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v.7, n. 2-3, p. 9-185, 2000.

REIS, A. C. B.; SILVA JÚNIOR, E.; GEWEHR, B. B.; TORRES, M. H. Prospects for using gamification in Industry 4.0. **Production**, v. 30, paper e20190094, 2020.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

RESTUCCIA, M.; LEGOUX, R. B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision. **Industrial Marketing Management**, v. 76, p. 203-213, 2019.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: Ribeiro, J. L. D.; Milan, G. S. (Eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, cap. 1, p. 9-22, 2004.

RITTER, T.; PEDERSEN, C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 86, p. 180-190, 2020.

RODRIGUEZ, M.; AJJAN, H.; PETERSON, R. Social media in large sales forces: an empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 24, n. 3, p. 365-379, 2016.

RODRIGUEZ, M.; PETERSON, R. M.; KRISHNAN, V. Social media's influence on business-to-business sales performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 32, n. 3, p. 365-78, 2012.

RODRÍGUEZ, R.; SVENSSON, G.; MEHL, E. J. Digitalization process of complex B2B sales processes - enablers and obstacles. **Technology in Society**, v. 62, paper 101324, 2020.

ROMÁN, S.; IACOBUCCI, D. Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 3, p. 363-382, 2010.

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

ROMÁN, S.; RODRÍGUEZ, R.; JARAMILLO, J.F. Are mobile devices a blessing or a curse? Effects of mobile technology use on salesperson role stress and job satisfaction. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 651-664, 2018.

ROSENBLOOM, B. **Marketing channels: a management view**. 7th edition. Mason: Thomson/South-Western, 2004.

ROSENBLOOM, B. Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 4-9, 2007.

ROSENBLOOM, B. **Wholesale distribution channels: new insights and perspectives**. 1st edition. London: Routledge, 2020.

ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

RÜßMANN, M.; LORENZ, M.; GERBERT, P.; WALDNER, M.; JUSTUS, J.; ENGEL, P.; HARNISCH, M. **Industry 4.0: the future of productivity and growth in manufacturing industries**. The Boston Consulting Group, Inc. Boston, p. 1-14, 2015.
Disponível em:

www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries. Acessado em: 26 jan. 2024.

RYDÉN, P.; RINGBERG, T.; JACOBSEN, P.Ø. **Disrupt your mindset to transform your business with big data: a guide to strategic thinking**. 1st edition. Efficiens, Denmark, 2017.

SALEHIN, I.; NOMAN, S. M.; UI-ISLAM, B.; LOPA, I. J.; ANGON, P. B.; HABIBA, U.; MOON, N. N. IFSG: intelligence agriculture crop-pest detection system using iot automation system. **Indonesian Journal of Electrical Engineering Computer Science**, v. 24, n. 2, p. 1091-1099, 2021.

SCOTT, E. Why CRM projects fail and how to make them more successful. **Harvard Business Review**, 2018. Disponível em: hbr.org/2018/12/why-crm-projects-fail-and-how-to-make-them-more-successful. Acessado em: 13 fev. 2024.

SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Rodada de negócios: oportunidade de Vendas e networking**, 2024. Disponível em: sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/rodada-de-negocios-oportunidade-de-vendas-e-networking,fb5b37a4feca2510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acessado em: 24 jan. 2024.

SCHULTZ, M. **7 reasons why sales training fails**. RAIN Group, 2023. Disponível em: www.rainsalestraining.com/blog/7-reasons-sales-training-fails. Acessado em: 02 fev. 2024.

SCHWEICHHART, K. **Reference architectural model industrie 4.0 (RAMI 4.0)**, 2018. Disponível em: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/a2-schweichhart-reference_architectural_model_industrie_4.0_rami_4.0.pdf. Acessado em: 20 dez. 2023.

SEKARAN, K.; MEQDAD, M. N.; KUMAR, P.; RAJAN, S.; KADRY, D. Smart agriculture management system using internet of things. **Telkomnika Telecommunication Computing Electronics and Control**, v. 18, n. 3, p. 1275-1284, 2020.

SHANKAR, V.; KALYANAM, K.; SETIA, P.; GOLMOHAMMADI, A.; TIRUNILLAI, S.; DOUGLASS, T.; HENNESSEY, J.; BULL, J. S.; WADDOUPS, R. How technology is changing retail. **Journal of Retailing**, v. 97, n.1, p. 13-27, 2021.

SHARMA, N.; SHARMA, R.; JINDAL, N. Machine learning and deep learning applications – a vision. **Global Transitions Proceedings**, v. 2, p. 24-28, 2021.

SHARMA, W.; LIM, W. M.; KUMAR, S.; VERMA, A.; KUMRA, R. Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification. **Technological Forecasting and Social Change**, v.198, paper 122988, 2024.

SHINDE, P. P.; SHAH, S. **A review of machine learning and deep learning applications**. In: Fourth International Conference on Computing Communication Control and Automation (ICCUBEA). p. 1-6, 2018.

SHUHAIMI, N.; JAMIL, N.; HAMZAH, R. Evaluations of internet of things - based personal smart farming system for residential apartments. **Bulletin of Electrical Engineering and Informatics**, v. 9, n. 6, p. 2477-2483, 2020.

SILVA, C. **Boa parte da indústria brasileira opera com maquinário antigo e tecnologia defasada**, diz CNI. Cable News Networks Brasil, 2023. Disponível em: www.cnnbrasil.com.br/economia/boa-parte-da-industria-brasileira-opera-com-maquinario-antigo-e-tecnologia-defasada-diz-cni/. Acessado em: 04 fev. 2024.

SIMONSSON, J.; AGARWAL, G. Perception of value delivered in digital servitization. **Industrial Marketing Management**, v. 99, p. 167-174, 2021.

SINGH, J.; FLAHERTY, K.; SOHI R. S.; DEETER-SCHMELZ, D.; HABEL, J.; MEUNIER-FITZHUGH, K.; MALSHE, A.; MULLINS, R.; ONYEMAH, V. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.39, n. 1, p. 2-22, 2019.

SINGLA, S. **Learning the basics of deep learning, ChatGPT, and bard AI**. Analytcs Vidhya, 2023. Disponível em: www.analyticsvidhya.com/blog/2023/02/learning-the-basics-of-deep-learning-chatgpt-and-bard-ai/#:~:text=ChatGPT%20is%20built%20on%20the,to%20generate%20human-like%20responses. Acessado em: 27 jan. 2024.

SITARAM, D.; MAJUNATH, G. **Moving to the cloud: developing apps in the new world of cloud computing**. Syngress, chapter 1, p. 1-21, 2011.

SLEEP, S.; DIXON, A. L.; DECARLO, T.; LAM, S. K. The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda. **European Journal of marketing**, v. 54, n. 5, p. 1025-1060, 2020.

SMANIA, G. S.; MENDES, G. H. S.; GODINHO FILHO, M.; OSIRO, L.; CAUCHIK-MIGUEL, P. A.; COREYNEN, W. The relationships between digitalization and ecosystem-related capabilities for service innovation in agricultural machinery manufacturers. **Journal of Cleaner Production**, v. 343, paper 130982, 2022

SON, B. G.; KIM, H.; HUR, D.; SUBRAMANIAN, N. The dark side of supply chain digitalisation: supplier-perceived digital capability asymmetry, buyer opportunism and governance. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 41, n. 7, p. 1220-1247, 2021.

SOORI, M.; AREZOO, B.; DASTRES, R. Artificial intelligence, machine learning and deep learning in advance robotics, a review. **Cognitive Robotics**, v.3, p. 54-70, 2023a.

SOORI, M.; AREZOO, B.; DASTRES, R. Internet of things for smart factories in industry 4.0, a review. **Internet of Things and Cyber-Physical Systems**, v. 3, p. 192-204, 2023b.

SRIVASTAVA, D. K.; KUMAR, V.; EKREN, B. Y.; UPADHYAY, A.; TYAGI, M.; KUMARI, A. Adopting Industry 4.0 by leveraging organisational factors. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 176, paper 121434, 2022.

SUN, L.; CHEN, B.; CHEN, J.; YANG, H. When should a retailer with competing manufacturers reveal product fit information? **International Journal of Production Research**, v. 61, n. 5, p. 1664-1682, 2023.

SUN, S.; HALL, D. J.; CEGIELSKI, C. G. Organizational intention to adopt big data in the B2B context: An integrated view. **Industrial Marketing Management**, v. 86, p. 109-121, 2020.

SUTIKNO, T.; THALMANN, D. Insights on the internet of things: past, present, and future directions. **Telkomnika Telecommunication Computing Electronics and Control**, v. 20, n. 6, p. 1399-1420, 2022.

SYAM, N.; SHARMA, A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 135-146, 2018.

TAJ, S.; IMRAN, A. S.; KASTRATI, Z.; DAUDPOTA, S. M.; MEMO, R. A.; AHMED, J. IoT-based supply chain management: a systematic literature review. **Internet of Things**, v. 24, paper 100982, 2023.

TALLMAN, S.; FLADMOE-LINDQUIST, K. Internationalization, globalization, and capability-based strategy. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 116, 2002.

TANGWANNAWIT, S.; TANGWANNAWIT, P. An optimization clustering and classification based on artificial intelligence approach for internet of things in agriculture. **IAES International Journal of Artificial Intelligence**, v. 11, n. 1, p. 201-209, 2022.

TAYLOR, S. A.; HUNTER, G. L.; ZADEH, A. H.; DELPECHITRE, D.; LIM, J. H. Value propositions in a digitally transformed world. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 256-263, 2020.

THAICHON, P.; SURACHARTKUMTONKUN, J.; QUACH, S.; WEAVER, S.; PALMATIER, R. W. Hybrid sales structures in the age of E-commerce. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 38, n. 3, p. 277-302, 2018.

THANDEKKATTU, S. G.; VAJJHALA, N. R. Barriers to adoption of B2B E-commerce in SMEs in transition economies: Case of Albania. **Management**, v. 12, n. 2, p. 155-169, 2017.

THE SYSTEM COMPANY. **How to increase your sales**. 17th edition. Chicago: The System Company, p. 5-20, 1920.

THOMAS, R.; PEDERSEN, C. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 86, p.180-190, 2020.

TIERSKY, H. The 5 key drivers of digital transformation today. CIO, 2017. Disponível em: <https://www.cio.com/article/230079/whats-now-in-digital-transformation.html>. Acessado em: 13 fev. 2024.

TSE, S. Y.; WANG, D. T.; ZHANG, T. J. The effects of distributor relationship commitment and relationship exploration on opportunism: The moderating roles of exchange uncertainties and network factors. **Industrial Marketing Management**, v. 83, p. 301-313, 2019.

UREASON. **Automation pyramid**: field level infographic. Ureason Intelligence to Act, 2020. Disponível em: www.ureason.com/resources/automation-pyramid-field-level-infographic/. Acessado em: 02 fev. 2024.

VANHEEMS, R. La distribution à l'heure du multi-canal: une redéfinition du rôle du vendeur. **Décisions Marketing**, v. 69, p. 43-59, 2013.

VILLA, S. Competing for supply and demand: understanding retailers' ordering decisions. **International Journal of Production Economics**, v. 244, paper 108355, 2022.

- WEBER, J. A. Partnering with distributors to stimulate sales: a case study. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 2-3, p. 154-162, 2000.
- WEIGEL, S.; HADWICH, K. Success factors of service networks in the context of servitization – development and verification of an impact model. **Industrial Marketing Management**, v. 74, p. 254-275, 2017.
- WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, p. 241-254, 1999.
- WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. F. **Selling: building partnerships**. 4th edirion. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- WEYER, S.; SCHMITT, M.; OHMER, M.; GORECKY, D. Towards industry 4.0 – standardization as the crucial challenge for highly modular, multi-vendor production systems. **International Federation of Automatic Control – IFAC-PapersOnLine**, v. 48, n. 3, p. 579-584, 2015.
- WILKINSON, I. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. **Australian Journal of Marketing**, v. 9, n. 2, p. 23-53, 2001.
- WITELL, L.; KOWALKOWSKI, C.; PERKS, H.; RADDATS, C.; SCHWABE, M.; BENEDETTINI, O.; BURTON, J. Characterizing customer experience management in business markets. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 420-430, 2020.
- WIXOM, B. H.; PICCOLI, G. Actioned analytics pave the way to new customer value. **MIT Sloan Management Review**, 2020. Disponível em: sloanreview.mit.edu/article/actioned-analytics-pave-the-way-to-new-customer-value/. Acessado em: 28 jan. 2024.
- WOLF, M. Globalisation is not dying, it's changing. **Financial Times**, v. 13, 2022. Disponível em: www.ft.com/content/f6fe91ab-39f9-44b0-bff6-505ff6c665a1. Acessado em 28 jan. 2024.
- WOLFEWICZ, A. **Deep** learning x machine learning - what's the difference?, 2023. Disponível em: <https://levity.ai/blog/difference-machine-learning-deep-learning>. Acessado em: 26 jan. 2024.
- WONG, L. W.; LEONG, L. Y.; HEW, J. J.; TAN, G. W. H.; OOI, K. B. Time to seize the digital evolution: Adoption of blockchain in operations and supply chain management among Malaysian SMEs. **International Journal of Information Management**, v. 52, paper 101997, 2020.
- WÜNDERLICH, N. V.; GUSTAFSSON, A.; HAMARI, J.; PARVINEN, P.; HAFF, A. The great game of business: advancing knowledge on gamification in business contexts. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 273-276, 2020.
- YANG, L.; HUO, B.; TIAN, M.; HAN, Z. The impact of digitalization and inter-organizational technological activities on supplier opportunism: the moderating role of relational ties. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 41, n. 7, p. 1085-1118, 2021.
- YU, T.; PATTERSON, P. G.; DE RUYTER, K. Achieving service-sales ambidexterity. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 1, pp. 52-66, 2013.
- ZOLKIEWSKI, J.; STORY, V.; BURTON, J.; CHAN, P.; GOMES, A.; HUNTER-JONES, P.; ROBINSON, W. Strategic B2B customer experience management: the

importance of outcomes-based measures. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 2, 2017.

ZOLTNERS, A. A.; SINHA, P.; SAHAY, D.; SHASTRI, A.; LORIMER, S. E. Practical insights for sales force digitalization success. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 41, n. 7, p. 1-16, 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

Perfil dos Entrevistados:

Sexo: _____

Idade: ____ anos

Escolaridade: _____

Tipo de Ator: _____ (fabricante ou intermediário no canal de distribuição)

Tempo de Atuação no Mercado de Automação Industrial: _____ anos

Questões:

1. Como você percebe o mercado de produtos para automação industrial no país?
Favor comentar:
2. De forma geral, como tem sido a atuação dos canais de distribuição, mais especificamente em relação às atividades de vendas neste mercado?
3. Quais são os principais problemas que podem reduzir a *performance* dos canais de distribuição, principalmente no que se refere às vendas de produtos para automação industrial?
4. Dentre estes problemas, quais deles mais afetam negativamente as vendas de produtos para automação industrial?
5. Quais seriam possíveis iniciativas ou ações para a mitigação dos problemas encontrados por meio de soluções digitais?
6. Na sua percepção, como estas soluções digitais podem conectar, de forma mais efetiva, os fabricantes aos seus clientes?
7. Como os canais de distribuição, a partir da atuação tanto de fabricantes quanto dos seus parceiros de negócio (intermediários), deveriam atuar no sentido potencializar os benefícios provenientes de soluções digitais no contexto da venda de produtos para automação industrial?
8. Quais seriam soluções digitais que poderiam agregar valor à venda de produtos de automação industrial e melhorar o desempenho de mercado e econômico-financeiro dos canais de distribuição? Destas soluções digitais, quais seriam as que poderiam trazer um maior impacto positivo para o desempenho dos atores

ou membros do canal e, conseqüentemente, dos fabricantes no atendimento aos seus clientes?

9. Quais seriam possíveis proposições para nortear o desenvolvimento de soluções digitais que melhorem os resultados do fabricante de produtos de automação industrial e de seus parceiros de negócios?
10. Você destacaria alguma destas proposições? Se sim, por quê?
11. Uma tecnologia de CRM – *Customer Relationship Management* mais intuitiva, poderia contribuir com os resultados? Favor comentar:
12. Como formar e qualificar os profissionais que se envolvem direta e indiretamente em vendas técnicas neste mercado?
13. Você investe em soluções ou ferramentas digitais para suprir eventuais faltas de conhecimento técnico dos profissionais de vendas? Em caso afirmativo, poderia comentar?
14. Um conhecimento técnico profundo ou um roteiro intuitivo com capacidade de otimizar as vendas no canal, o que seria mais importante para a sua empresa e para o canal de distribuição como um todo?
15. Vendas de soluções, com valor agregado aos clientes, apresentam maiores ou melhores resultados de mercado e econômico-financeiros para o canal? Se sim, como isto ocorre?
16. Além disso, como viabilizar a identificação deste tipo de oportunidade no mercado?
17. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Muito obrigado pela sua participação!