

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA**  
**PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (MPA)**

**Henrique Daniel Bicego**

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

**GOIÂNIA**  
**JUNHO/2019**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA**  
**PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (MPA)**

**Henrique Daniel Bicego**

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

Projeto de Pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão integrada de mercados.

Orientador: Bento Alves da Costa Filho

**GOIÂNIA**  
**JUNHO/2019**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

B583a

Bícego, Henrique Daniel

A automação comercial B2B como canal de negócios para a cadeia de abastecimento e o papel do vendedor / Henrique Daniel Bícego. – 2019.

72 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.  
Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração – Goiânia, 2019.

1. B2B. 2. Busines to busines. 3. Cadeia de abastecimento. I. Bícego, Henrique Daniel. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

**CDU: 004.4-047.43**

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

Esta dissertação foi julgada e adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho (Orientador)

---

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo

---

Prof. Dr. Eric David Cohen

**GOIÂNIA  
JUNHO/2019**

## **AGRADECIMENTOS**

A Minha querida esposa Regina que me incentivou em todos os momentos em seguir com os estudos e concluir mais este desafio em minha vida, que esteve junto comigo em todos os momentos de dificuldade e superação.

Aos meus pais que por muitos finais de semanas precisei me ausentar de suas presenças para dedicar esforços em concluir alguma etapa desta pesquisa.

Ao meu professor orientar e amigo Dr. Bento Alves da Costa Filho pelos ensinamentos, compartilhamento de experiências, paciência e por acreditar em meu projeto de pesquisa.

Aos meus amigos de classe que embarcaram todos juntos nesta jornada.

E por último e não menos importante, a Deus que me deu forças, foco, energia e capacidade para assim eu conseguir superar todos os desafios ao longo de dois anos.

## RESUMO

BÍCEGO, H. D. **A automação comercial B2B como canal de negócios para a cadeia de abastecimento e o papel do vendedor**. 2019.06 Projeto de Pesquisa (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Centro Universitário Alves Farias, Goiânia, 2019.

Este estudo tem por objetivo avaliar os benefícios e os pontos negativos que a implantação de um software B2B usado para automatizar o processo compra e venda, juntamente com a atuação do vendedor podem trazer para a cadeia de abastecimento. Quando se trata do modelo de vendas adotado pelas indústrias, atacadistas e distribuidores, observa-se um método comum utilizado por maioria destes empresários, que é o papel do vendedor que se desloca até o seu cliente final com um bloco de pedidos ou amparado por algum dispositivo móvel (*tablet, smartphone, palm-top*) onde é atendido por um comprador que irá negociar as necessidades de produtos que precisa adquirir naquele momento, finalizando assim sua venda. Porém estas negociações muitas vezes se tornam morosas, criando filas de vendedores de diversos fornecedores diferentes esperando para serem atendidos, muitas vezes nem atendidos. Para isso foi feito um estudo de caso em uma distribuidora de alimentos, cujo objetivo principal foi avaliar os benefícios e os pontos negativos que a implantação de um software B2B usado para automatizar o processo compra e venda podem trazer para ela e seus clientes varejistas. Após a análise dos resultados foi possível observar que com a implantação deste novo canal de negócios, a distribuidora conseguiu atender uma quantidade maior de clientes com maior velocidade, e que de uma forma geral seus clientes passaram a ter maior autonomia em realizar seus pedidos de compra conforme suas demandas, sem a constante dependência do vendedor.

**Palavras-chave:** B2B, *Busines to Busines*, Cadeia de abastecimento, Cadeia de Suprimentos, Atacadista, Varejista, Fornecedor, Cliente, RCA, Representante, Vendedor, Canal de atendimento;

## ABSTRACT

**BÍCEGO, H. D.** The B2B business model as a sales channel for industries, distributors, wholesalers and retailers. 03.2019. Research Project (Master in Professional Management) - Graduate program *Stricto Sensu*, Centro Universitário Alves Farias, Goiânia, 2019.

This study aims to evaluate the benefits and the negative points that the deployment of B2B software used to automate the buying and selling process along with the performance of the seller can bring to the supply chain. When it comes to the sales model adopted by industries, wholesalers and distributors, it is observed a common method used by most of these entrepreneurs, which is the role of the seller who moves to his final customer with a block of orders or supported by some mobile device (tablet, smartphone, palm-top) where it is attended by a buyer who will negotiate the needs of products that need to acquire at that moment, thus finalizing its sale. But these negotiations often become lengthy, creating queues of salesmen from several different vendors waiting to be served, often unattended. So it was done a case study at a food distributor whose main objective was to evaluate the benefits and the negative points that the implementation of B2B software used to automate the buying and selling process can bring to her and her retail customers. After analyzing the results, it was possible to observe that with the implementation of this new business channel, the distributor was able to serve a larger number of customers with greater speed, and that in a general way its customers started to have a greater autonomy in making their purchase orders according to their demands, without the constant dependence of the seller.

**Keywords:** B2B, Busines to Busines, Supply Chain, Wholesaler, Retailer, Supplier, Customer, RCA, Representative, Salesperson, Care Channel;

## Lista de Figuras

Figura 01 -	Os envolvidos na cadeia de suprimentos -----	11
Figura 02 -	O elo do vendedor da cadeia de abastecimento -----	13
Figura 03 -	Análise de <i>Swot</i> de uma loja virtual -----	26
Figura 04 -	Fatores que formam as expectativas dos clientes -----	31
Figura 05 -	Comportamento do consumidor no Comércio Eletrônico -----	32
Figura 06 -	Esquema de Pesquisa -----	36
Figura 07 -	Etapas do processo de entrevista -----	41
Figura 08 -	Receita por hora -----	54
Figura 09 -	Taxa de Conversão Mensal -----	54
Figura 10 -	Status de posição do pedido -----	57



## Lista de Quadros

Quadro 01 -	O papel do vendedor -----	19
Quadro 02 -	O vendedor e a geração de demandas para a cadeia de abastecimento ----	21
Quadro 03 -	A automação da Força de Vendas -----	25
Quadro 04 -	O comércio eletrônico como canal de vendas -----	29
Quadro 05 -	Resposta eficiente ao consumidor no processo de decisão de compra ----	33
Quadro 06 -	Componentes de pesquisa -----	35
Quadro 07 -	Roteiro de entrevistas. Persona: Comprador -----	37
Quadro 08 -	Roteiro de entrevistas. Persona: Vendedor -----	38
Quadro 09 -	Roteiro de entrevistas. Persona: Gestor Comercial -----	38

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	11
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS DO ESTUDO	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
2.1	O PAPEL DO VENDEDOR	17
2.2	O VENDEDOR E A GERAÇÃO DE DEMANDAS PARA A CADEIA DE ABASTECIMENTO	19
2.3	A AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS	21
2.4	O COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO CANAL DE VENDAS	25
<b>2.4.1</b>	<b>Definição do comercio B2B</b>	<b>27</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Benefícios do comercio eletrônico B2B</b>	<b>27</b>
2.5	RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	30
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>34</b>
3.1	CARACTERÍSTICAS	34
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
<b>3.2.1</b>	<b>As questões do estudo de caso</b>	<b>36</b>
3.2.1.1	Estrutura dos roteiros	37
<b>3.2.2</b>	<b>A unidade de análise do estudo de caso</b>	<b>39</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Pesquisa de campo para coleta de dados</b>	<b>40</b>
3.2.3.1	Entrevista em profundidade	40
3.2.3.2	Análise Documental e Pesquisa Bibliográfica	41
3.2.3.3	Contato com as Empresas	42
3.2.3.4	Estratégia Analítica de Resultados	42
<b>4</b>	<b>CONTEXTO DA PESQUISA</b>	<b>43</b>
4.1	<i>STARTUP</i> FORNECEDORA DO <i>SOFTWARE</i> B2B	43
4.2	SOBRE O <i>SOFTWARE</i> B2B	43
4.3	DISTRIBUIDORA DO ESTUDO DE CASO	44
4.4	CLIENTE (VAREJO) DO ESTUDO DE CASO	45
4.5	MOTIVAÇÃO PARA ESCOLHA DESTAS EMPRESAS PARA O ESTUDO DE CASO	45
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>46</b>
5.1	AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS VIA TECNOLOGIA MÓVEL	47
<b>5.1.1</b>	<b>Período pré-automação móvel</b>	<b>47</b>
5.1.1.1	Gestão de estoque	47
5.1.1.2	Cobertura de clientes	48

5.1.1.3	Gestão de demanda e portfólio -----	49
<b>5.1.2</b>	<b>Pontos positivos e negativos da automação móvel da força de vendas---</b>	<b>49</b>
5.2	UTILIZAÇÃO DO <i>SOFTWARE</i> B2B COMO CANAL DE VENDAS -----	52
<b>5.2.1</b>	<b>Vantagens e desvantagens do B2B -----</b>	<b>53</b>
5.3	ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE VAREJISTA -----	58
5.4	POSICIONAMENTO E SATISFAÇÃO DO VENDEDOR -----	59
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS -----</b>	<b>60</b>
6.1	OBJETIVOS X RESULTADOS -----	60
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA-----	61
6.3	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS -----	61
6.4	CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL -----	62
	<b>REFERÊNCIAS -----</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICES -----</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A-----</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE B -----</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICE C -----</b>	<b>71</b>

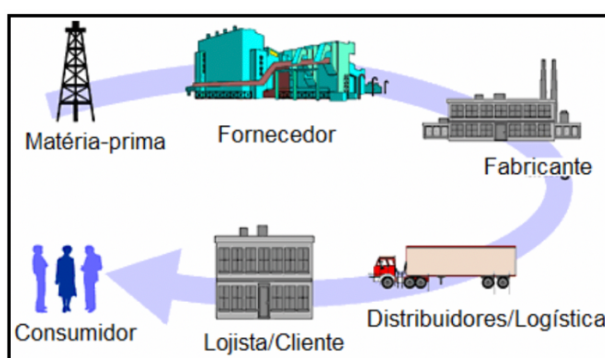
# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

Antigamente as mercadorias eram fabricadas em lugares muitas vezes inacessíveis para algumas pessoas devido à distancia, e não possuíam meios de transporte eficientes que levassem estes produtos para as mãos de todos. Esses tipos de limitações obrigavam as pessoas a consumirem praticamente o que era produzido apenas em suas proximidades. Passando o tempo com a implantação de cadeias logísticas de abastecimento, essas barreiras foram diminuindo e a produção e oferta foram se aproximando dos consumidores (BALLOU, 2004)

Usando a definição de Fiorioli (2007), entende-se cadeia de abastecimento ou suprimentos como um sistema que se refere a um emaranhado de atividades intra e interempresariais, iniciadas pela obtenção da matéria-prima, passando pela fabricação e distribuição, para finalizar com a entrega dos produtos aos varejistas ou consumidores finais.

Esquema simplificado da cadeia de Suprimentos conforme Figura 01:



**Figura 01** - Os envolvidos na cadeia de suprimentos. Fonte: Cruz, 2010.

O ciclo da cadeia de abastecimento inicia-se a partir da transformação da matéria prima em produto acabado realizado pela indústria que por sua vez faz a venda (fornecedor) para o distribuidor/atacado cujo papel concentra-se principalmente na logística de escoamento territorial desta mercadoria (fornecedor) para o setor varejista.

Dentro deste contexto, as indústrias são empresas com potencial de produção de um determinado produto acabado. Seu foco é voltado especificamente para produção em larga

escala objetivando suprir com seu produto uma necessidade do mercado. Em geral ficam localizadas em regiões com maiores disponibilidades de matéria prima ou regiões que possuem algum subsídio governamental como incentivos fiscais diminuindo assim seu custo de produção. Para que seu produto chegue até o consumidor final é necessário que ela consolide parcerias comerciais com atacadistas ou distribuidores para darem vazão à sua produção. Da mesma maneira como a produção é em larga escala, suas vendas para o atacadista ou distribuidor também são feitas em larga escala, geralmente cargas fechadas (remessas interinas de carregamento total do meio de transporte). Para que a indústria tenha uma melhor pulverização de seus produtos, ela faz acordos regionais de exclusividade com distribuidores, onde este em contrapartida garante à indústria um valor mínimo de vendas em determinada região.

Para entender melhor o mercado atacadista/distribuidor, compreende-se que uma das diferenças entre um distribuidor para um atacado está na atividade fim da exclusividade de comercialização de uma determinada linha de produtos de uma determinada indústria em uma determinada região. Sendo assim, uma empresa ao se intitular como distribuidora de uma determinada indústria, ela pode em via contratual ser detentora dos direitos exclusivos de revenda dos produtos daquela indústria (BERMAN, 1996). Em contrapartida, conforme regido em contrato, a distribuidora será obrigada atingir um objetivo em vendas de acordo com o potencial do mercado consumidor da região de atuação. Já o atacado pode ser um objeto de revenda da indústria em locais onde não existem contratos de exclusividade firmados, sendo assim em uma mesma região pode ter um ou mais atacados representando a mesma indústria com os mesmos produtos.

Outro ponto sobre o atacado é que ele também pode sem um cliente do distribuidor, ou seja, para regiões onde existem um contrato entre a indústria e um distribuidor, o atacado passa a ser um objeto de revenda do distribuidor.

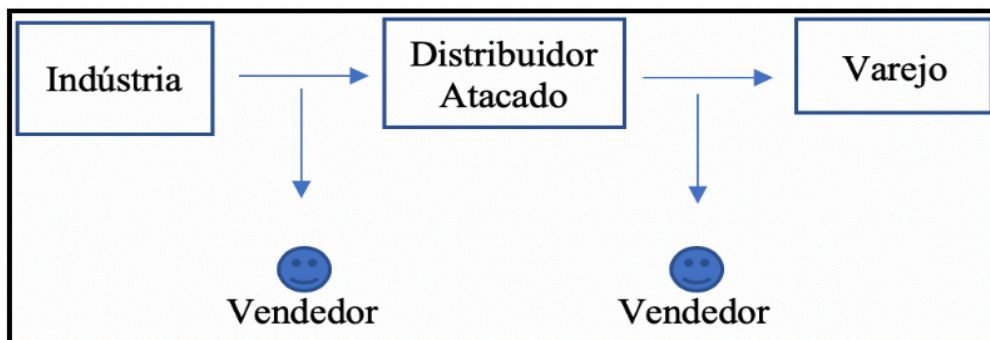
Tanto o atacadista quanto o distribuidor são responsáveis pela logística de dispersão territorial dos produtos o qual comercializam. Bowersox e Closs (2010) destacam que o principal objetivo da logística é tornar disponível tanto produtos como serviços, no lugar em que são necessários e no tempo que são desejados pelo consumidor.

Ao identificar os clientes do atacado/distribuidor, conforme o segmento de atuação obtém-se alguns exemplos como supermercados (produtos alimentícios, limpeza, bebidas), papelarias (produtos de escritório e papéis em geral), farmácias (medicamentos, cosméticos, suplementos) bares e restaurantes (alimentos e bebidas) e mais uma séries de outros mercados

consumidores que nesta pesquisa será denominado de uma forma geral como mercado varejista.

Para o bom funcionamento deste modelo de negócio, tradicionalmente esses setores usam a figura do vendedor ou RCA (Representante comercial autônomo) que tem o papel de negociar a venda em cada um dos elos desse ciclo conforme Figura 02:

Cadeia de abastecimento, interação do vendedor:



**Figura 02** – O elo do vendedor da cadeia de abastecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em suma trata-se de um modelo funcional, porém com algumas limitações. Um exemplo é a falta de disponibilidade de vendedores no tempo preciso do seu cliente, monopólio territorial de alguns fornecedores, pontos de vendas que não são cobertos, etc.

Comumente isto acontece devido à limitação humana (atividades diversas atribuídas ao vendedor), falta de recursos do empresário para investir na expansão territorial para ser mais competitivo, desconhecimento da região de atuação, não possuir parcerias sólidas com outras empresas e não saber a maneira mais adequada em como fidelizar melhor quem já é seu cliente.

Com a utilização da tecnologia adequada, espera-se facilitar e destravar alguns destes problemas e conseqüentemente melhorar o relacionamento entre clientes e fornecedores. Trazer essa tecnologia para a cadeia de abastecimento através de uma ferramenta de software (*Web Portal* ou *APP*) pode ser uma forma de agregar um grande diferencial competitivo para aqueles empresários que a adotarem.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas e de campo, além de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica baseou-se em publicações científicas da área de administração, negócios e tecnologia. O estudo de caso foi desenvolvido em sua totalidade através de pesquisa de campo, envolvendo o perfil do cliente, sua visão em relação ao programa, avaliação geral de seus vendedores e de seus clientes.

Esta dissertação estrutura-se em cinco capítulos, apresentando-se no primeiro a história e definições acerca do modelo comercial da cadeia de abastecimento. No segundo capítulo é abordada toda a evolução do papel do vendedor e suas principais características. Também comentado como foi o impacto do surgimento das tecnologias de informações móveis e por último a onda do comércio eletrônico em específico entre empresas (B2B). No terceiro e quarto capítulos é caracterizado o estudo de caso, com análise da organização objeto do estudo, envolvendo sua identificação, breve histórico e demais itens que compõem a ABC Distribuidora, seus clientes e a empresa Máxima Sistemas que é fornecedora do *software* B2B. E por último no capítulo cinco são apresentados os resultados colhidos na pesquisa de campo após aplicação do roteiro de entrevistas, com as conclusões e análises feitas como base o método de Yin (2015).

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Com as mudanças do comportamento do consumidor atrelados à evolução da tecnologia, observa-se um cenário onde a informação chega de forma mais rápida e objetiva em nossas mãos devido ao grau de exigência imposta pelo mercado. No meio empresarial a mesma evolução também é perceptível. Existem empresários mais cautelosos que apostam em nichos pouco explorados. Observa-se um nível altíssimo de uma concorrência cada vez mais acentuada, mudanças de tendências em alta velocidade e diversos outros fatores que exigem do empresário total resiliência para se manter de pé em meio tantas oscilações que acontecem ao mesmo tempo.

Atualmente, com o auxílio da tecnologia, o desempenho de uma empresa pode ser intensificado, e o vendedor ou RCA por ter um papel fundamental é impactado diretamente por toda esta transformação ocorrida. Sua adaptação aos novos modelos que surgem está ligada diretamente ao sucesso de sua *persona*, conseqüentemente ao sucesso da empresa o qual representa. Saber usar a tecnologia em conjunto ao papel do vendedor pode catalisar significativamente o resultado dos negócios, porém o cuidado necessário para que esta tecnologia não tome ou ameace o papel do vendedor é fundamental.

A forma mais popular de atuação de um vendedor na cadeia de abastecimento é se enquadrar no famoso papel do “tirador de pedidos”, pelo fato da empresa geralmente já saber o que deseja comprar ao acionar o vendedor. A realização da compra é baseada em alguns parâmetros principais como exemplo: falta de mercadoria, preço, prazo de entrega, giro da

mercadoria para atender um certo período e assim ter um estoque de segurança, oportunidade e sazonalidade. Sendo assim o comprador sabe exatamente de que, quando e quanto precisa comprar.

Automatizar especificamente este processo de “venda e compra” pode trazer velocidade para os resultados dos negócios. Através da tecnologia, usando um software de B2B (*business to business*), o comprador terá condições suficientes de fazer o mesmo pedido de compra que faria com a presença do vendedor, porém de forma independente e no momento que ele quiser. Dessa maneira o vendedor poderia ter mais tempo para negociações complexas, atuar como promotor das marcas que representa e dar um suporte de mais qualidade para seus clientes sendo uma figura de relacionamento e não somente “tirador de pedidos”.

Sendo assim, dentro do cenário da cadeia de abastecimento, esta pesquisa pauta-se na seguinte questão:

**A utilização de um WEB portal B2B no contexto “venda e compra” pode ser um complemento de resultados positivos para a cadeia de abastecimento sem prejudicar o tradicional papel do vendedor?**

Desta forma, procurando responder à questão apresentada, este trabalho tem os seguintes objetivos:

### **1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO**

#### **Objetivo Geral:**

Usando como referência a cadeia de abastecimento nos atuais moldes processuais na relação venda e compra, se faz necessária uma adaptação às tendências de tecnologias impostas naturalmente pela evolução das práticas comerciais para que esta se mantenha ativa dentro de uma competitividade sustentável. Observa-se que as pessoas e as empresas estão mais “conectadas”, buscam mais velocidade e exigem um tempo-resposta mais dinâmico com máxima qualidade possível.

O objetivo central deste estudo é avaliar os benefícios e os pontos negativos que a implantação de um software B2B usado para automatizar o processo compra e venda, juntamente com a atuação do vendedor podem trazer para a cadeia de abastecimento.



### **Objetivos Específicos:**

Procurando entender como será a absorção deste novo canal de vendas na cadeia de abastecimento temos as principais *personas*: do lado do fornecedor (empresário e vendedor) e do lado Cliente (empresário/comprador). Assim sendo ficam definidos os seguintes objetivos específico de estudo desta pesquisa:

- Identificar qual o nível de satisfação o usuário comprador (cliente) terá ao utilizar o software para realizar seu pedido de compra;
- Avaliar como será a aceitação do vendedor (fornecedor) ao saber que para alguns pedidos seu cliente irá deixá-lo de acionar e irá utilizar o software;
- Identificar quais os ganhos e perdas a empresa “Fornecedor” irá obter em fornecer para os seus clientes este canal de vendas;

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo desta etapa é discorrer sobre o referencial teórico utilizado para sustentar esta pesquisa. Para facilitar o entendimento, o presente capítulo será dividido nos seguintes blocos: (2.1) O papel do vendedor, (2.2) O Vendedor e a geração de demandas para a cadeia de abastecimento, (2.3) A automação da força de vendas, (2.4) O comércio eletrônico B2B como canal de vendas e (2.5) Resposta eficiente ao consumidor no processo de decisão de compra.

### **2.1 O PAPEL DO VENDEDOR**

Para Silva E Silva (2010), as vendas representam as principais fontes de rendimentos de muitas instituições privadas, mostrando que a venda ocorre por um acordo entre duas instituições, em que uma oferece produtos ou serviços à outra por intermédio de um vendedor, enquanto que a outra, denominada compradora, executa o pagamento pelos produtos ou serviços recebidos. Para Angnes (2012), as organizações se tornarão mais motivadas ao encontrar um padrão apropriado e eficiente para gerir a área de vendas, em razão da sua relevância, função, condição estrutural e disposição na hierarquia, avaliando a forma de sua administração e representatividade dentro do *mix* de *Market*.

Revela-se que a área de vendas possui suma importância dentro de uma organização, devido o fato de executar constantemente a busca de seu espaço no mercado através dos vendedores cujo papel principal é o relacionamento cotidiano com clientes e o trabalho de vendas. Ao considerar como ponto primordial deste conceito a satisfação do cliente, pode-se garantir que negociar é a transferência de uma vantagem benéfica ao cliente, que possa se adequar à conveniência do comércio, estando este, acima da ação de entregar um objeto ou a prestação de uma atividade de serviços por uma importância de valor presumido (LAS CASAS, 2010).

A maneira atual como o vendedor está desempenhando seu papel vem sofrendo algumas mudanças motivadas pelo aumento do nível de exigência dos atuais clientes, que não buscam somente mais produtos e sim uma solução para seus problemas (INGRAN, 2008). Os clientes a cada dia que se passa estão mais atentos e informados com as mudanças do ambiente, o que exige um maior grau de conhecimento de seus vendedores (VERBEKE, DIETZ e VERWAAL, 2011).

Observa-se que os vendedores de maior destaque são aqueles que conseguem construir fortes relacionamentos principalmente com clientes potenciais e geradores de lucros (INGRAN, 2008). Jaramillo e Mulki (2008) afirmam que a construção de relacionamentos é de fundamental importância para ser mais competitivo no cenário atual.

Ao fazer uma avaliação sobre os fatores que influenciam o desempenho em vendas, nota-se que o mercado se projeta para uma economia de conhecimento intensivo, para isso os vendedores precisam se qualificar e assumir para si a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, compartilhamento do seu conhecimento e suas habilidades (DONOSSOLO e MATOS, 2012), trazendo assim mais valor para a venda.

O objetivo de vendas que era de gerar negócios para a empresa, passa a ser a de gerenciar um processo que envolve relacionamento com o cliente, alto conhecimento de sua cadeia de valor e de seu cliente final.

O conceito de valor e a maneira como a empresa pode criar valor para aumentar a eficiência em vendas tem sido instrumento de estudos por vários pesquisadores. Para Zubac, Hubbard e Johnson (2010) o valor é percebido pelo cliente através da avaliação entre todos os benefícios e todos os custos de uma determinada oferta comparados com todas as alternativas usadas para satisfazer a mesma necessidade do cliente. Assim, o nível de satisfação do cliente pode ser um indicador que demonstra o valor percebido pelo cliente e que vai determinar se ele continuará comprando da empresa ou não.

Segundo Terho (2015), o papel do profissional de vendas torna-se cada vez mais analítico, o que transforma a estratégia de vendas como uma variável organizacional dentro do desempenho de vendas, ou seja, a estratégia de vendas da empresa está relacionada ao desempenho do mercado e afeta o desempenho de vendas do vendedor diretamente e indiretamente. Ainda neste cenário, Terho (2015) defende que a gerência sênior é responsável por identificar a proposição de valor dos clientes com sucesso e segundo a visão de Zubac, Hubbard e Johnson (2010), este valor só poderá ser criado para os clientes através do dinamismo da empresa ou através de uma competência particular, e para que isso ocorra a ação dos gerentes se torna necessária para entender o que é o valor para o cliente.

Gobe (2007) afirma que não existem regras ou modelos para definir o papel ideal de um vendedor, o que existe são vendedores apropriados para o produto de uma determinada organização, acumulando grande quantidade de características e qualidades que contribuem para aproximar das expectativas dos seus clientes, pois cada modelo de venda necessita de diferentes habilidades, algumas sendo inerentes e outras aprendidas. Gobe (2007) também afirma que dentro de diversas tarefas atribuídas ao vendedor as principais são: “prospecção e

pesquisa de dados de mercado”, “comunicação”, “vendas e serviços aos clientes” e “negociação”, todas objetivando firmar e manter um bom relacionamento com o cliente, propagar a venda de seus produtos e a reputação positiva da organização à qual representa, além de assessorar o cliente e desenvolver um bom pós venda sempre que o cliente quiser.

Para Santejani (2017) o perfil ideal do vendedor técnico na visão do cliente, de acordo com sua pesquisa deve possuir as seguintes habilidades: confiabilidade, flexibilidade, responsividade, atendimento, segurança, empatia e cuidado com aparência.

De uma forma geral o papel do vendedor e seu desempenho estão associados à criação de um modelo de atuação para assim conseguir atender as exigências de seus clientes objetivando reter este relacionamento sempre embasado na geração de valor, conforme Quadro 01.

**Quadro 01** – O papel do vendedor: Resumo das Principais Pesquisas.

Conceitos	Descrição	Referências
Definição de vendas	Acordo entre duas instituições visando estabelecer uma troca de interesses.	Silva e Silva (2010), Las Casas (2010).
Padronização das vendas	Encontrar um padrão para tornar as vendas mais eficientes.	Angnes (2012)
Comportamento do consumidor, exigência dos clientes	Demonstra como o vendedor precisa se ajustar para adaptar as mudanças dos clientes.	Ingran (2008), Verbeke, Dietz e Verwaal (2011)
Fortes relacionamentos com clientes	Vendedores atingem maiores destaques quando constroem fortes relacionamentos com os clientes.	Ingran, (2008), Jaramillo E Mulki (2008)
Conhecimento para geração de valor, conhecimento analítico	Os vendedores precisam estar sempre buscando conhecimento para gerar seu valor.	Donossolo e Matos, (2012), Zubac, Hubbard E Johnson (2010), Terho (2015)
Papel do vendedor	Define o papel ideal de um bom vendedor	Gobe (2007), Santejani (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.2 O VENDEDOR E A GERAÇÃO DE DEMANDAS PARA A CADEIA DE ABASTECIMENTO

A expansão das grandes redes supermercadistas e as ações de pequenos e médios varejistas em busca de maior competitividade vem alterando a estrutura da distribuição do país. Além disso, a indústria fornecedora, em busca de maior capilaridade de alcance dos seus produtos, investe e passa a exigir parceiros estratégicos para desenvolver as lojas varejistas. Atento a esses dois polos e, principalmente, às mudanças nos hábitos de consumo dos brasileiros, o segmento atacadista distribuidor necessita aperfeiçoar seus modelos de gestão

para se adaptar às mudanças impostas pelo mercado, reduzindo custos e aumentando a eficiência na prestação de serviços, principalmente para pequenos varejistas (*RANKING ABAD/ NIELSEN*, 2016).

Um estudo feito por Melo e Alcântara (2012) objetivando propor um modelo de geração de demanda para a cadeia abastecimento concluiu que o aumento das vendas é consequência de uma série de melhorias, destacando entre elas: a maior disponibilidade dos produtos, melhoria da comunicação com a força de vendas e maior capacitação desse time de vendas. As melhorias, segundo o autor, seriam:

1. Maior disponibilidade de produtos: aumentar o número de lojas varejistas que possuem os produtos da empresa e garantir que estas lojas tenham o sortimento e exposição dos produtos adequados. Neste sentido, o Atacadista/Distribuidor é percebido como a melhor opção de distribuição dos produtos dos fornecedores.
2. Melhoria da comunicação com a força de vendas: isto pode ser feito através de canais de comunicação como revistas, envio de ofertas por e-mail, criar um portal de atendimento para o cliente, participações em eventos voltados para o segmento, simplificação da proposta comercial dentre outros.
3. Maior capacitação da força de vendas: investir em treinamentos que reforcem as atividades de gestão da loja varejista como por exemplo, identificar a necessidade de expositores de produtos, organizar as gôndolas, saber gerenciar estoques a fim de evitar rupturas ou excessos, determinar preços coerentes aos consumidores com uma margem de lucros para o cliente, como também identificar oportunidades em aumentar o mix de itens do varejista.

Syntetos et al (2010) afirmam que a implantação bem conduzida do processo de gestão da demanda pode melhorar o nível de serviço prestado ao cliente e gerar benefícios substanciais para os resultados financeiros da empresa. Para o setor atacadista/distribuidor, a disponibilidade de produtos é importante para garantir o atendimento ao cliente, porém os custos relacionados ao estoque constituem o principal investimento do setor. Conseqüentemente, um controle efetivo dos estoques representa uma oportunidade para atingir um nível de serviço elevado, buscando equilibrar os custos, e que o vendedor assume o papel de mediador em oferecer uma demanda coerente ao consumo e capacidade de armazenagem do cliente, logo irá pleitear informações suficientes para que o atacado ou distribuidor também tenha um nível de estoque ideal para suprir essa necessidade e não tenha perdas com excesso de mercadorias.

Sendo assim, conforme Quadro 02, a forma como o empresário se posiciona no mercado é de fundamental importância para garantir minimamente demandas para que sua empresa se mantenha ativa.

**Quadro 02** – O vendedor e a geração de demandas para a cadeia de abastecimento: Resumo das Principais Pesquisas.

Conceitos	Descrição	Referências
Posicionamento da cadeia de suprimentos	Como o modelo de abastecimento vem se adaptando as mudanças do mercado.	<i>Ranking</i> Abad/ Nielsen (2016)
Geração de demandas	Ações para proporcionar demandas de vendas	Melo e Alcântara (2012), Syntetos et al (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3 A AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Com o aumento da disponibilidade da telefonia móvel e a crescente melhora da cobertura territorial dos serviços de comunicação, as empresas passaram a adotar tecnologias para melhorar seus processos organizacionais. Segundo Guiraldelli (2013), a implantação e constante evolução da TI nas organizações passaram de um diferencial para uma questão de sobrevivência no mercado. Pode-se dizer que a área comercial devido à dinâmica desta atividade é bastante afetada positivamente por esta modernização e automatizar o processo de vendas se torna algo necessário para incentivar a concorrência e aumentar a efetividade dos resultados. Para a PRODESP (2013), a mobilidade corporativa traz ganhos significativos em agilidade e eficiência para os negócios.

Uma matéria divulgada pela revista *Newtrade* (2016), relatou que o dinamismo é o que resume o papel dos sistemas disponíveis para a força de vendas de uma empresa atacadista distribuidora. Essa tecnologia é fundamental para qualificar o trabalho do colaborador que precisa resgatar informações, tirar pedidos, atualizar dados e verificar status de entrega de mercadoria sem ter a necessidade de se deslocar para o escritório depois de uma visita ao cliente varejista. Usada por praticamente todos os agentes de abastecimento, a automação da força de vendas ganha cada vez mais importância no portfólio de empresas prestadoras de tecnologia no que se refere ao desenvolvimento de novas soluções, recebendo atualizações na velocidade da luz. Para disseminar esse conhecimento, essas empresas têm batido na tecla de que é preciso ir além do básico do sistema desenvolvido para vendas comerciais.

Segundo Boujena, Johnston e Merunka (2009) a adoção da tecnologia móvel para automação da força de vendas são implantadas objetivando aumentar a produtividade das equipes, tendo foco principal auxiliar os vendedores a realizarem suas atividades diárias de forma mais eficiente, permitindo ainda que o vendedor acesse informações oportunas e precisas que o deixará munido para prestar um melhor atendimento dentro das necessidades do cliente. Os autores também afirmam que a utilização dessa tecnologia permite que o vendedor tenha de forma rápida respostas sobre concorrentes, ofertas, comportamento do mercado, eliminação de atividades manuais e mais uma dinâmica de informações que permitiram aos vendedores fornecer soluções orientadas às necessidades dos clientes. Tudo isso objetivando fortalecer a manutenção do relacionamento com os clientes e o aumento da comunicação entre vendedores da mesma força de vendas que se encontram distantes geograficamente (BOUJENA et. al., 2009).

Um estudo feito por Bento et al. (2014) a partir da perspectiva da força de vendas de uma organização, concluiu que a adoção de uma Tecnologia de Informações Móveis (TIMs) teve efeitos positivos no desempenho da equipe de vendas em aspectos relacionados à produtividade do vendedor, ao processamento de informações, à competência do vendedor e à qualidade de relacionamento com o cliente.

Foi identificado que com a utilização da tecnologia móvel os vendedores, independente de seu perfil pessoal, se sentiram mais competentes e representativos em seu trabalho e encontraram tempo extra para vender, e se tratando dos clientes, estes foram impactados positivamente por essa tecnologia em termos de qualidade de serviço e comunicações com os vendedores (SALEH E OMAR, 2015).

Conforme Oliveira (2017) para que a automação da força de vendas funcione bem é necessário que o sistema de retaguarda da empresa esteja bem alimentado com dados suficientes e necessários para levar a informação até o dispositivo do vendedor. Para a empresa objeto deste estudo foi necessário a aquisição de softwares complementares para suprir a deficiência de dados que o sistema de gestão atual se limitava.

A maneira mais comum de automatizar uma força de vendas é através de aplicativos móveis que são softwares projetados e desenvolvidos para serem executados especificamente em dispositivos móveis, tendo entre os mais comuns os PDA's (*Personal Digital Assistant*) também conhecidos como *Palmtops*, *Tablets* e os Smartphones, mais modernos e com larga capacidade de armazenamento e processamento (JANSSEN, 2013).

A automação da força de vendas melhora a qualidade das chamadas de vendas através de filtragem mais eficiente de visitas ineficazes. Esse esforço contínuo para aumentar a

produtividade da força de vendas está associado diretamente ao uso dessa tecnologia que permite agregar dados estatísticos baseado em históricos de atendimentos, resultando em uma atividade final do vendedor mais direta e objetiva (MOUTOT e BASCOUL, 2008).

Um ponto importante a ser analisado quando se trata da automatização de uma equipe de vendas é a questão da confiança mútua entre empresa e funcionário em um nível organizacional. Segundo Sorensen (2012), quando a empresa utiliza da tecnologia móvel com o intuito de monitoramento das atividades do vendedor, essa confiança diminui acarretando em uma decrescente qualidade do desempenho do profissional de vendas. O autor também afirma que neste ponto deve haver uma relação de cumplicidade entre o vendedor e a empresa objetivando utilizar os dados colhidos e fornecidos pela equipe de vendas em prol de melhoria nos processos e ganho de resultados.

Segundo Jelinek (2013) os vendedores podem usar a tecnologia o suficiente para dar aos gerentes o conforto de que estão fazendo seu trabalho, porém se sentirem muita pressão interna para usar o sistema móvel, eles não utilizarão o suficiente para que o sistema forneça qualquer benefício. O uso sozinho desta tecnologia não pode contribuir para melhorias de longo prazo no desempenho de vendas de uma empresa, os gestores têm papel fundamental em colmatar o fosso entre o uso das TIMs e melhor eficácia de vendas e eficiência.

Para Holloway et. al. (2013) o uso da TIMs tem uma influência positiva no processamento de informações de mercado (ou seja, aprendizado do vendedor), influencia positivamente a orientação ao cliente e a qualidade do relacionamento. Os benefícios da TIMs podem estar em sua capacidade de moldar a maneira pela qual os vendedores realmente vendem. O uso da tecnologia móvel é considerado como parte de um processo maior de construção de relacionamento no qual a qualidade de relacionamento do vendedor está no centro. Dado o papel central da qualidade do relacionamento com o cliente, os gerentes devem concentrar seus esforços de planejamento e projeto da TIMs na maximização dos recursos de construção de relacionamento da empresa, bem como melhorar a capacidade de vendas para forjar melhores relacionamentos com cada interação com o cliente.

Uma pesquisa conduzida por Claudino (2014) cujo objetivo era descobrir os impactos positivos e negativos das TIMs nas atividades de profissionais de vendas do setor farmacêutico, constatou-se que entre os principais impactos positivos estão: velocidade na troca de informações e no tempo de visitação dos clientes, melhoria dos recursos de interação e propagação, gestão de informações de clientes e produtos, aumento da eficiência, eficácia, produtividade, vendas e vantagem competitiva e aumento das capacidades profissionais. E como pontos negativos foi concluído que houve uma redução da interação humana, aumento



da carga horaria de trabalho, aumento da cobrança por informações e por resultados, estresse emocional, redução da qualidade de vida e aumento do nível de responsabilidade e complexidade das funções de vendas. Além destes aspectos negativos, a deficiência na disponibilidade de serviços de rede configura como uma das principais barreiras à plena expansão das TIMS no contexto organizacional.

Embora a maioria das empresas estão preocupadas com o número de vendas geradas, o número de clientes ganhos, a receita aumentada e as oportunidades identificadas, relativamente poucas empresas ao adotarem o uso da tecnologia móvel medem áreas mais problemáticas, como valor individual do cliente, participação nos negócios do cliente, eficácia dos diferentes elementos do mix de marketing. Para Donaldson et al. (2012) a adoção desta tecnologia nesses demais pontos ajuda a aumentar o nível de sofisticação e empregabilidade da ferramenta, sendo um diferencial para a empresa a identificar pontos de melhoria ou correções a serem efetuados que sem o auxílio desta tecnologia antes não eram ou dificilmente eram identificados.

Para finalizar, um depoimento feito para a revista digital *NewTrade* prestado pelo empresário Wagner Patrus (2016) fornecedor e líder nacional em soluções para automação de força de vendas para Atacadistas e Distribuidores (Ranking ABAD, Nielsen 2018,p.76), discorre os seguintes dizeres:

As opções direcionadas a esses profissionais contêm uma gama de ferramentas que ajudam o profissional em vários processos da negociação e que não são, na maioria dos casos, utilizadas em sua totalidade. Tão importante quanto a utilização do tão conhecido ERP (sistema de gestão empresarial), as soluções destinadas ao processo comercial carecem de mais sinergia entre os envolvidos. O software de força de vendas precisa acompanhar as constantes evoluções das políticas comerciais e propiciar uma ampla integração com o sistema de ERP do agente de distribuição.

O emprego da tecnologia móvel bem integrada com o sistema de retaguarda da empresa fornece para o vendedor subsídios suficientes para uma boa atuação de campo. Conforme Quadro 03, a literatura pontua pontos positivos e negativos na adoção desta tecnologia, porém concluem que os benefícios extraídos deste modelo comercial são exponenciais, desde que sejam bem implantados na operação.

### Quadro 03 – A automação da Força de Vendas: Resumo das Principais Pesquisas.

Conceitos	Descrição	Referências
Emprego da tecnologia	Melhorar os processos organizacionais com auxílio da tecnologia.	Guiraldelli (2013), Prodesp (2013), Newtrade (2016)
Tecnologia móvel, TIM, Competência do vendedor, Eficiência, Qualidade no serviço prestado	Pontua os benefícios como: maior agilidade para atender seus clientes, informações em tempo real de preços, mercado e concorrentes.	Boujena, Johnston E Merunka (2009), Bento et al. (2014), Saleh e Omar (2015), Janssen (2013), Wagner Patrus (2016), Holloway et. al. (2013).
Sistema de retaguarda	Sincronismo coerente entre sistema de retaguarda da empresa e o dispositivo móvel.	Oliveira (2017)
Benefícios para clientes que são atendidos pelos vendedores que usam esta tecnologia móvel	Pontua os benefícios e impactos positivos que a automação da força de vendas proporcionou para os clientes	Moutot E Bascoul (2008), Holloway et. al. (2013), Claudino (2014), Donaldson et al. (2012)
Pontos negativos da automação da força de vendas	Impactos negativos na automação da força de vendas: indisponibilidade de rede móvel	Claudino (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.4 O COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO CANAL DE VENDAS

O consumidor está cada vez mais exigente e acostumado a realizar muitas tarefas do seu dia a dia sem sair de casa. Ao invés de enfrentar trânsito e fila nas lojas e bancos, é muito mais cômodo realizar essas atividades em poucos minutos através de um *Tablet* ou *Smartphone* e receber o produto em casa ou aguardar a realização dos serviços solicitados.

Com o aumento das vendas e conseqüentemente da concorrência, uma loja que antes vendia apenas para consumidores locais e tinha um determinado número de concorrentes, hoje tem condições de atender o Brasil todo e, até mesmo, o mercado mundial, concorrendo com outras empresas que atuam tanto on-line quanto em estruturas físicas. Isso fez com que muitas empresas tivessem de repensar suas estratégias, principalmente no que se refere ao pensamento sistêmico, à criatividade e a melhorias de processos (KOTLER, 2009).

Essa nova realidade provoca uma série de mudanças nas organizações, gerando modificações que vão desde sua estrutura básica até a forma de relacionamento com seus clientes e fornecedores. O aumento da concorrência e do consumo faz com que as empresas busquem novas soluções para melhorar e agilizar seu atendimento. O investimento massivo em *marketing* torna-se necessário para deixar mais atraente a apresentação de produtos e serviços em sites, e um operador no computador da empresa é suficiente para realizar a transação e efetuar as vendas. O uso de registros em papel também é eliminado dos escritórios

por causa da influência da tecnologia e para manter a sustentabilidade do ambiente verde para a futura geração (GEETHA e SHETTY, 2017).

O intensivo crescimento e desenvolvimento da Internet contribuíram para que as organizações compreendessem a possibilidade da sua utilização como meio de realizar negócios e modificassem a forma como desempenham as suas atividades econômicas. Isto contribuiu para a criação de um novo mercado e para o desenvolvimento de novas formas de realizar transações baseadas na utilização da Web, estabelecendo deste modo a Internet como um canal de negócios (BIENKOWSKA e SIKORSKI, 2016).

Para Geetha et al. (2017), com o surgimento do e-commerce, os procedimentos de negócios mudaram porque os computadores, a conexão com a Internet e os sites informativos são os novos acréscimos em todos os negócios. Também mudou todo o procedimento de transação no sistema bancário. Além disso, as empresas devem buscar se destacar por meio do padrão de qualidade oferecido e isso implica em oferecer um site de fácil navegação, com segurança e garantia de sigilo dos dados informados, atendimento ao consumidor e serviço de entrega eficientes (COBRA, 2009).

Abaixo é apresentada a Análise de *SWOT* de uma loja virtual, que é dividida em duas etapas. A primeira é a análise interna, os fatores inerentes ao negócio que estão sob nosso controle. Estes fatores são Pontos Fortes e Pontos Fracos e a segunda etapa é a análise externa que é dividida em Oportunidades e Ameaças conforme Figura 03.



**Figura 03:** Análise de *Swot* de uma loja virtual. Fonte: Valle, 2019.

Enfim, o fato é que o comércio eletrônico representa uma evolução social e tecnológica e traz mudanças estruturais no que diz respeito ao processo de troca. Sendo assim, as empresas devem, cada vez mais, aprimorar seus processos e suas lojas virtuais. (ANDRADE E SILVA, 2017).

#### **2.4.1 Definição do comércio B2B**

Quando abordado os modelos de comércio eletrônico, podemos observar um conjunto diferente de transação, que distinguem de acordo com os agentes envolvidos nos processos de troca estabelecidos e que contribuem para definir diferentes modalidades de negócio em ambiente *e-commerce* (TURBAN et al., 2015).

Na concepção de Barbosa (2014), o *e-commerce* compreende o uso da internet para a compra e venda de produtos, serviços ou informações, com efetivação do pagamento online e entrega *off-line*. Os negócios deste comércio podem ser realizados entre consumidores, empresas e governo (CAMARGO, 2012).

Turban et al. (2015) identificam os seguintes modelos: *Business-to-business* (B2B), *Business-to-consumer* (B2C), *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C), *Intrabusiness*, *Business-to-employee* (B2E), *Business-to-Manager* (B2M), *Business-to- government* (B2G), *Consumer-to-consumer* (C2C), *Consumer-to-business* (C2B), *Collaborative Commerce* (*C-commerce*), *Government-to-Business* (G2B), *Government- to-Citizen* (G2C), *Government-to-employees* (G2E), *Government-to-Government* (G2G) e *Peer-to-peer* (P2P). Para objeto de estudo, usaremos somente o modelo B2B.

O modelo de negócio B2B refere-se às transações realizadas entre empresas, como as trocas estabelecidas entre o fabricante e o vendedor, constituindo-se como uma das principais modalidades de *e-commerce*, possuindo um elevado volume de transações quando comparado com os negócios B2C devido as múltiplas trocas que decorrem entre organizações no contexto da cadeia de valor, como as que envolvem a aquisição de componentes ou materiais, sendo que só se realiza uma interação B2C, referente à comercialização do produto final ao consumidor (TURBAN et al., 2015).

#### **2.4.2 Benefícios do comercio eletrônico B2B**

O comércio eletrônico Business to Business (B2B) é uma ferramenta de grande importância para os serviços organizacionais, já que a mesma resulta em uma busca imediata das organizações para suprir as necessidades em seu estoque e no controle da demanda. Propicia a aquisição de benefícios concretos, no que diz respeito às facilidades, à disponibilidade e à comodidade de adquirir qualquer produto ou serviço em qualquer lugar (LUCENS, et al., 2016).

Uma pesquisa realizada pela empresa Frost & Sullivan (2015), aponta que até 2020 o e-commerce de modelo B2B deverá faturar cerca de 6,7 trilhões de dólares contra 3,2 trilhões do modelo B2C, e que somente no Brasil devem movimentar R\$ 2,04 trilhões em 2018, segundo estimativa divulgada pela E-CONSULTING (Revista eletrônica DCI, 2018).

Para Welin-Berger (2004), os benefícios do B2B são os mesmos que os do TIM (tecnologia de informações móveis): redução do trabalho de retaguarda, acesso imediato da posição do estoque, tempo de processamento de pedidos, informações sobre produtos, manuais e documentação técnica, entre outros. Por outro lado, o cliente pode ter outros tipos de ganho, tais como fácil acesso às informações sobre produto, entrega e emissão de documentos.

O mercado proporcionado pelo *e-commerce* B2B apresenta às empresas um maior número de oportunidades do que aquelas que encontram em mercados tradicionais, onde as organizações são classificadas de acordo com os seus clientes, produtos ou a área geográfica onde se inserem, sujeitas a um elevado número de restrições. Estas restrições são reduzidas no contexto do *B2B* pois com este canal de vendas, o mercado não se limita somente a um território de atuação física do vendedor (BIENKOWSKA et al., 2016).

Segundo Turban (2013), para a aplicação de sistemas B2B é necessário que exista uma relação de alta confiança entre clientes e as empresas e se permitam compartilhar informações entre elas. As empresas que implantam integração B2B estão percebendo uma enorme vantagem competitiva na rapidez de comercialização, ciclos reduzidos e maior atendimento ao cliente. Por meio da integração dos processos e de negócios, as empresas podem fortalecer suas relações com parceiros, clientes e *stakeholders*. A informação proporcionada em tempo real para os clientes e parceiros aumenta a eficiência e reduz custos.

Assim sendo observa-se que o modelo *e-commerce* B2B para que funcione bem é necessário a confiança mútua entre as empresas, pois diferente do *e-commerce* B2C que trata-se em maioria de uma venda empurrada e por impulso para consumidores finais, a venda para empresas necessita estar amparada no bom relacionamento, pois em sua maioria são comercializações cíclicas (TURBAN, 2015).

Para Sila (2015), o comércio eletrônico B2B pode melhorar o desempenho nas áreas de desempenho operacional, eficiência, produtividade, vendas, satisfação do cliente, desenvolvimento de relacionamento, desempenho financeiro e assim por diante. Portanto, as empresas precisam desenvolver medidas para rastrear essas relações. Há evidências empíricas que apontam certos fatores como idade da empresa, tipo de propriedade e sua intensidade competitiva que podem moderar as relações de negócios entre as empresas, exigindo que as empresas façam adaptações específicas (mudanças técnicas no software B2B) para atender suas particularidades.

Quanto mais alto o nível de adoção de comércio eletrônico B2B, maior será a oportunidade de vantagem competitiva da empresa, aumentando sua participação no mercado e, por sua vez, afetando seu crescimento de vendas e receita. Conseqüentemente, isso deve motivar os proprietários, gerentes a adotarem um alto nível de tecnologia e se tornarem mais orientados para a tecnologia, a fim de melhorar sua posição competitiva no mercado. Enquanto isso, os fornecedores de tecnologia devem direcionar seus serviços a diferentes segmentos com base no nível atual de adoção (HAMAD, et al., 2015).

O processo de venda de produtos contextualizado no cenário B2B mostrou-se dinâmico e adaptativo grande parte influenciado pela tecnologia, sendo ela a móvel ou pelo comércio eletrônico. Através de estudos dos autores abordados e seus diferentes pontos de vista conforme demonstrados no Quadro 04, observa-se uma convergência de motivos justificados pela exigência do consumidor e suas mudanças de hábitos.

**Quadro 04** – O comércio eletrônico como canal de vendas: Resumo das principais pesquisas.

Conceitos	Descrição	Referências
Surgimento do mercado eletrônico	Os impactos do surgimento do mercado eletrônico.	Bieńkowska e Sikorski (2016), Geetha e Shetty (2017).
Análise <i>Swot</i> mercado eletrônico	Discorre sobre o mercado eletrônico de uma forma em geral, informando pontos fortes e fracos.	Cobra (2009), Andrade e Silva (2017)
Conceitos de mercado mercados eletrônicos, mercado eletrônico B2B	Conceito de diferentes autores sobre o mercado eletrônico e do mercado eletrônico B2B	Turban et al. (2015), Barbosa (2014), Camargo (2012). Lucens, et al. (2016)
Benefícios do mercado B2B	Informações sobre os benefícios que a venda B2B traz para o empresário e para o seu cliente.	Lucens, et al. (2016), Welin-Berger (2004), Bieńkowska et al. (2016), Turban (2013), SILA (2015), Hamad, et al. (2015).
Expansão do mercado eletrônico B2B	Pesquisa mundial e nacional projetando o faturamento do setor B2B.	Frost & Sullivan (2015), DCI (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **2.5 RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA**

Segundo Camarinha (2014), o conhecimento do comportamento do consumidor tornou-se um mandatório por parte das empresas. A crescente competitividade no mercado, conjugada com uma conjuntura econômica adversa, coloca a compreensão do comportamento do consumidor no centro das preocupações das empresas, que necessitam cada vez mais desenvolver mecanismos de resposta eficientes que visem fidelizar e atrair clientes.

Pode-se dizer que o ECR (*Efficient Consumer Response*), ou Resposta Eficiente ao Consumidor nada mais é do que uma estratégia de gestão que envolve diversos conceitos de eficiência de negócios, no que tange à redução de custos e estoques e ganho de eficiência nas operações no canal de distribuição. No entanto, embora a teoria do ECR enfatize o consumidor como sendo o elemento fundamental dos esforços das empresas, percebe-se que na prática ainda existe forte tendência das mesmas em focar na redução de custos (GHISI et. al., 2006)

Para Szymanski e Henard (2001), as expectativas são indispensáveis aos resultados da satisfação do cliente por executarem um comportamento antecipado e por fornecer um modelo ou correspondência para futuras decisões a respeito do desempenho de um bem ou de um serviço.

Um conceito elaborado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e adaptado por Corrêa e Caon (2006) confirma que certos fatores formam a base para a formação das expectativas do cliente. São eles:

- As demandas e vontades dos clientes;
- A experiência passada pessoal do cliente;
- A propaganda boca a boca;
- A divulgação externa que integra a promoção da própria empresa;
- O preço.

Demonstrados conforme figura 04:



**Figura 04** - Fatores que formam as expectativas dos clientes. Fonte: Corrêa e Caon, 2006.

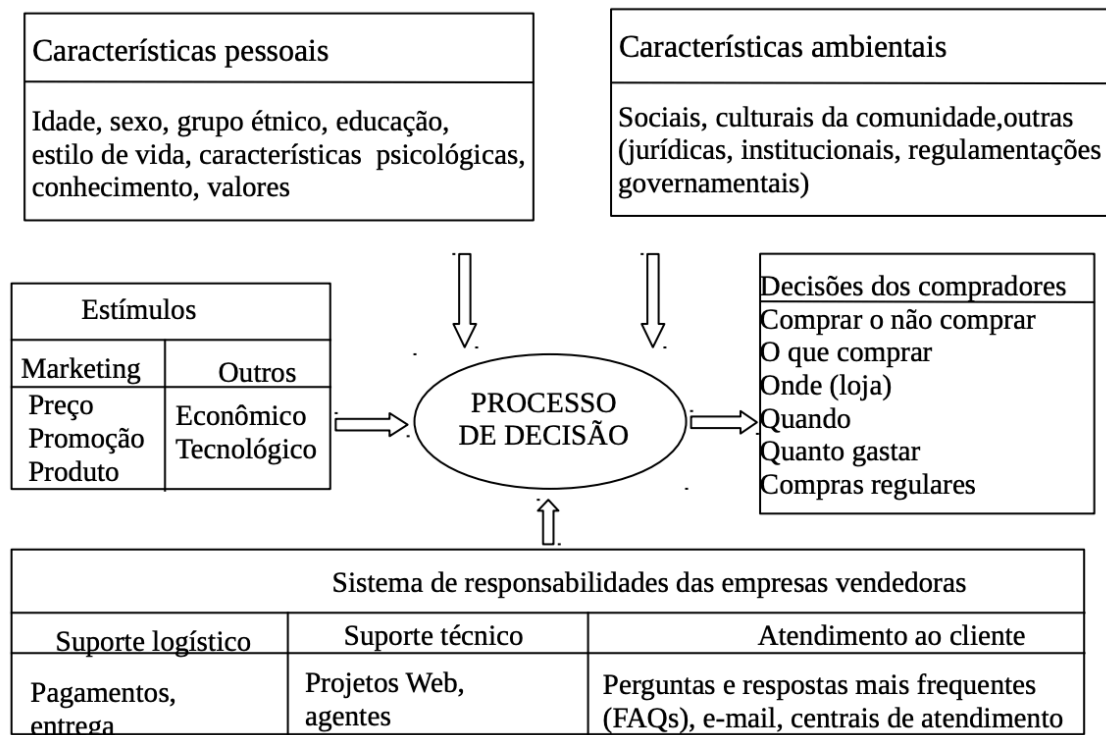
Na definição de Ching (1999), o consumidor final é quem dá o início a cadeia de distribuição, isto ocorre no momento em que suas mercadorias passam pelo *checkout* (registro fiscal da venda). As informações relativas a essas compras são então compartilhadas com todos os componentes da cadeia em tempo real. Quando o estoque do supermercado é baixado por leitores de códigos de barra, o fornecedor começa o processo de ressuprimento. Em suma, as mercadorias somente serão demandadas pelo supermercado e produzidas pelo fornecedor quando o consumidor passar a mercadoria no *checkout*.

Quando associamos a resposta eficiente ao consumidor ao comércio eletrônico, alguns pontos importantes devem ser avaliados, pois no comércio eletrônico há a exposição do produto disponível para venda, através de fotos demonstrativas e um atendente virtual para tirar as dúvidas do consumidor. Porém, as fotos ilustrativas podem não ser exatamente o produto, não sendo inteiramente confiável, e o consumidor precisa acreditar nas palavras do vendedor, o que gera muita insegurança. Pois em uma loja física, o consumidor tem acesso ao produto, pode fazer observações e tirar suas conclusões. Algo pode passar por “despercebido” ao atendente ou até mesmo ser considerado insignificante, para o consumidor pode ser um fator de total importância (ALMEIDA JÚNIOR, 2013).

Conforme figura 05, é apresentado um modelo que foi proposto por Turban e King (citado por Martins e Silveira, 2012), onde verificam que o processo de decisão de compra é acionado pelas reações dos clientes a estímulos, pelas características dos compradores, pelo



ambiente de compra, a tecnologia utilizada, a logística do comércio eletrônico como também outros fatores como psicológicos e sociais.



**Figura 05:** Comportamento do consumidor no Comércio Eletrônico. Fonte: Martins e Silveira (2012)

Sendo assim, nesse contexto, o estudo de Moreira (2015) se propôs a analisar quais os fatores determinantes na escolha do tipo de loja por parte do consumidor quando comparada a loja online com a física. Concluiu-se que os consumidores preferem a loja física, mas não descartam a possibilidade de num futuro próximo vir a experimentar, ou tornarem-se consumidores da loja online. Sendo que os fatores mais valorizados na loja online, são a poupança de tempo, autonomia e comodidade, enquanto na loja física, correspondem à rapidez de resposta e diversidade da oferta. Para Soares et. al., (2015) os fatores que mais influenciam na decisão de compra virtual dos consumidores são principalmente o preço, facilidade de acesso, comodidade e a variedade de produtos.

Conforme Quadro 05, é apresentado e relacionado os principais conceitos e pesquisas relacionados ao ECR.

**Quadro 05** – Resposta eficiente ao consumidor (ECR) no processo de decisão de compra:  
Resumo das principais pesquisas.

Conceitos	Descrição	Referências
Conceito do ECR	Define alguns conceitos sobre resposta eficiente ao consumidor.	Camarinha (2014), Ghisi et. al. (2006)
Pesquisas sobre ECR	Informa a importância do ECR de uma perspectiva geral do mercado de negócios	Szymanski e Henard (2001), Corrêa e Caon (2006), Ching (1999),
ECR aplicado ao mercado eletrônico	Informa a importância do ECR de uma perspectiva com ênfase no mercado eletrônico.	Almeida Júnior (2013). Martins e Silveira (2012), Moreira (2015), Soares et. al., (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia a ser utilizada para o estudo de caso desta pesquisa. Uma Distribuidora de alimentos que passou por todas estas transformações dentro do seu modelo de vendas, onde foi aplicado um roteiro de entrevistas embasado na literatura reunidas neste tópico.

## **3 MÉTODO**

### **3.1 CARACTERÍSTICAS**

Buscando uma compreensão mais extensiva e objetiva, o procedimento desta pesquisa baseia-se nos resultados colhidos dos envolvidos que utilizam diretamente e indiretamente o software (B2B) como proposta de um novo canal de atendimento (Compra x Venda). Para isto será feito um estudo de caso em uma distribuidora e em três de seus clientes, onde aplicaremos um roteiro de entrevistas com o intuito de consolidar observações e percepções sobre este modelo de negócio substanciadas pelos conceitos teóricos constantes nas pesquisas e literaturas disponíveis sobre o tema.

Para isso o planejamento do estudo e métodos será feito como base na literatura de Yin (2015), pois funciona como um roteiro seguro que norteia as pesquisas de campo, mapeando a pesquisa literária e com boa orientação em como subtrair a estratégia analítica de resultados.

Yin (2015 p.17) define estudo de caso da seguinte maneira: “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga o fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Ele complementa em uma segunda definição que a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (ROBERT YIN, 2015 p.18).

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa é classificada como uma pesquisa aplicada, pois é orientada à geração de conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos de empresas que usam o software (B2B) para geração de negócios. (MARCONI e LAKATOS, 1996)

Ao tratar de sua abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa por se embasar principalmente através de depoimentos e dados não numéricos.

Quanto a classificação dos objetivos, visando obter maior familiaridade com problema e torná-lo mais explícito para construir hipóteses (GIL, 2010), definiremos como uma pesquisa exploratória.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

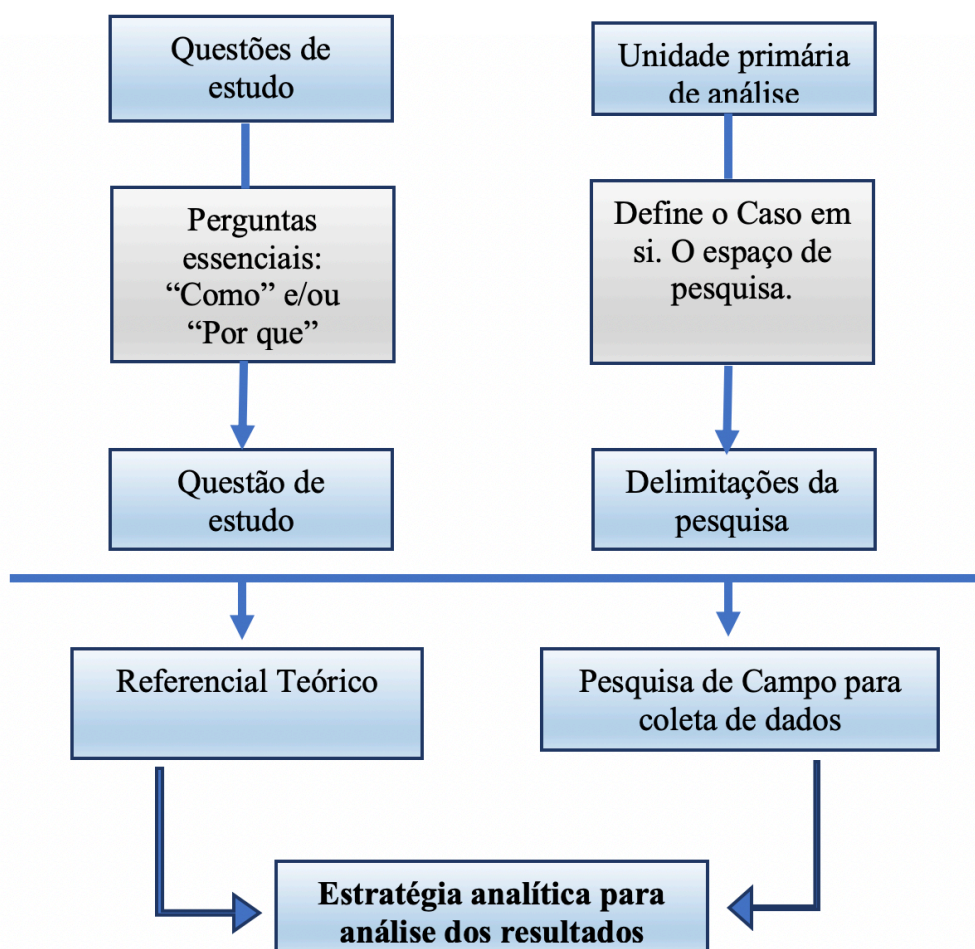
Segundo Yin (2015) um projeto de pesquisa deve incluir cinco principais componentes. Os três primeiros componentes que é a “definição das questões do estudo de caso”, as “proposições” e “as unidades de análise”, levarão o projeto de pesquisa a identificar os dados que devem ser coletados. Os dois últimos componentes que são “definição da logica” que vincula os dados às proposições e aos “critérios para interpretação dos achados” levarão à antecipação da análise do estudo de caso, sugerindo o que deve ser feito após os dados terem sido coletados. São representados da seguinte forma conforme Quadro 06:

**Quadro 06** – Componentes de pesquisa

As questões do estudo de caso
As proposições quando existem
A(s) unidade(s) de análise
A logica que une os dados às proposições
Os critérios para interpretar as constatações

Fonte: Yin (2015)

Para Yin (2015), a pesquisa com estudo de caso deve se basear sobre múltiplas fontes de evidência, com dados necessariamente em convergência desde uma forma triangular, e valer-se das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados, aumentando assim a validade externa das descobertas. Sendo assim será feito um estudo de caso múltiplo conforme figura 06 – Esquema de Pesquisa:



**Figura 06** - Esquema de Pesquisa  
 Fonte: Esquema adaptado pelo autor a partir de Yin (2015).

### 3.2.1 AS QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

Para Yin (2015), no estudo de caso, faz-se uma questão do tipo “como” e “porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Neste estudo de caso a questão central como citado anteriormente é entender “*Como a utilização de um WEB portal B2B no contexto “venda e compra” poderá ser um propulsor de resultados positivos para a cadeia de abastecimento?*”.

Complementa Yin (2015), com a recomendação de que seja preparado um roteiro de questões a serem exploradas e respondidas durante a pesquisa, como a questão básica deste estudo.

### 3.2.1.1 Estrutura dos roteiros

Este estudo de caso múltiplos irá basear-se na aplicação de roteiros de entrevistas semiestruturados (Apêndice – Roteiro de entrevistas) para a coleta das informações e posteriormente suas análises.

Serão entrevistados nesta pesquisa uma distribuidora de alimentos (Gestor comercial e três vendedores de campo) e três clientes (empresas) varejistas desta distribuidora que utilizam a plataforma B2B para realizar seus pedidos de compra. Este roteiro será distribuído e aplicado da seguinte forma:

- Um roteiro para o cliente da distribuidora (*persona* comprador) que irá fazer o pedido de compra objetivando analisar a experiência de uso do produto conforme quadro 07;

**Quadro 07** – Roteiro de entrevistas. *Persona*: Comprador.

Abordagem	Objetivo	Perguntas	Referências
Relacionamento com clientes	Verificar o nível de valor entregue pela ABC Distribuidora.	De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com os vendedores da ABC Distribuidora?	Terho(2015), Ingran, (2008), Jaramillo e Mulki (2008)
Eficiência, Qualidade no serviço prestado	Avaliar a maturidade de utilização do mercado eletrônico em geral.	Qual o nível de utilização e confiança na utilização de mercado eletrônico?	Bieńkowska e Sikorski(2016), Turban e Volonino (2013), Turban(2015).
Benefícios do mercado B2B, Análise <i>SWOT</i> do mercado eletrônico B2B	Identificar os benefícios ao utilizar o B2B.	Quais principais vantagens foram obtidas ao utilizar o B2B para fazer suas compras?	Lucens(2016), Bieńkowska, Sikorski(2016), Turban (2013), Sila (2015) e Hamad, et al. (2015).
Análise <i>SWOT</i> do mercado eletrônico B2B	Identificar as desvantagens.	Quais as principais desvantagens na utilização do Programa?	Lucens(2016), Bieńkowska, Sikorski(2016), Cobra (2009), Andrade e Silva (2017).
Competência do vendedor, ECR aplicado ao mercado eletrônico.	Verificar o nível da presença do vendedor, utilizando o software B2B	Após a utilização do Software, o vendedor da ABC Distribuidora ainda presta um bom suporte?	Ingran(2008), Almeida Júnior (2013). Martins e Silveira (2012), Moreira (2015) e Soares et. al., (2015)
Momento aberto para expressar alguma informação não dialogada no roteiro.		Deseja complementar algo a mais sobre este novo canal de venda?	

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Um roteiro para o vendedor da distribuidora (personagem que antes era o responsável por ir até seu cliente para fazer o pedido) objetivando avaliar a aceitação deste produto como novo canal de vendas conforme quadro 08;

**Quadro 08** – Roteiro de entrevistas. *Persona*: Vendedor.

Abordagem	Objetivo	Pergunta	Referencial Teórico
Relacionamento com clientes - geral	Avaliar o relacionamento com seus clientes.	Qual sua tática para manter um forte relacionamento com seus clientes?	Ingran (2008), Jaramillo e Mulki (2008)
Uso de Software B2B	Identificar se o vendedor utiliza software B2B como aliado para aumentar as vendas.	Você enxerga o <i>software</i> B2B como um concorrente do vendedor ou um apoio? Porque?	Lucens(2016), Bieńkowska e Sikorski(2016) e Geetha e Shetty (2017).
Benefícios do mercado B2B para o vendedor	Avaliar se o vendedor está usando seu tempo estrategicamente para aprimorar o relacionamento com seus clientes.	Você teve um ganho de tempo depois que seus clientes passaram a usar o novo canal?	Terho(2015), Melo e Alcântara(2012) e Lucens, et al. (2016),
Relacionamento com clientes – entrosamento vendedor-cliente	Identificar se houve mudança no nível de entrosamento entre o vendedor e os seus clientes.	Como está seu relacionamento com seus clientes?	Terho(2015), Melo e Alcântara(2012), Ingran, (2008), Jaramillo e Mulki (2008)
	Momento aberto para expressar alguma informação não dialogada no roteiro.	Quer complementar algo a mais sobre a implantação do canal B2B em seus clientes?	

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Um roteiro para o gestor comercial de vendas da distribuidora objetivando analisar os níveis de ganhos e perdas que o produto trouxe ao substituir a atividade do vendedor conforme quadro 09.

**Quadro 09** – Roteiro de entrevistas. *Persona*: Gestor Comercial.

Abordagens	Objetivo	Pergunta	Referências
Processos de vendas, método de vendas	Avaliar as atribuições dos vendedores.	Sua força de vendas executa de forma padronizada os procedimentos de venda dos produtos da ABC Distribuidora?	Silva(2010), Angnes(2012), Gobe(2007), Almeida Júnior (2013). Martins e Silveira (2012), Moreira (2015), Soares et. al., (2015)
Geração de demandas, ECR aplicado ao mercado eletrônico	Entender a resposta mediante a exigência dos clientes, mudança de mercado e geração de demandas.	Como a empresa garante a geração de demandas diante das mudanças de mercado e ao aumento do nível de satisfação dos clientes?	Ingran(2008), Verbeke(2011), Terho(2015), Melo e Alcântara(2012), Syntetos(2010), Almeida Júnior (2013). Martins e Silveira (2012), Moreira (2015), Soares et. al., (2015)

Eficiência, Qualidade no serviço prestado	Identificar a iniciativas da Distribuidora na promoção de Integração da FV.	A empresa promove momentos de integração com a FV para troca de experiências?	Donossolo(2012), (2015), Janssen (2013), Wagner Patrus (2016), Holloway et. al. (2013).
Benefícios para clientes, Análise <i>Swot</i> mercado eletrônico	Avaliar os benefícios da automação da FV.	Quais foram os principais benefícios arrecadados ao automatizar sua força de vendas através da tecnologia móvel?	Lucens, et al. (2016), Welin-Berger (2004), Bieńkowska et al. (2016), Turban (2013), Sila (2015), Hamad, et al. (2015). Cobra (2009), Andrade e Silva (2017)
Análise <i>Swot</i> mercado eletrônico	Avaliar os problemas da automação da FV.	Quais foram os principais problemas encontrados após automatizar sua força de vendas através da tecnologia móvel?	Sorensen(2012), Cobra (2009), Andrade e Silva (2017)
Expansão do mercado eletrônico B2B	Identificar se houve rentabilidade ao usar o software.	A empresa conseguiu aumentar o fluxo de pedidos após utilização do produto?	Lucens(2016), Bieńkowska e Sikorski(2016), Frost & Sullivan (2015), Dci (2018)
Benefícios do mercado B2B	Identificar se houve rentabilidade ao usar o software.	Quais os principais ganhos tiveram em implantar este novo produto?	Lucens(2016), Bieńkowska e Sikorski(2016), Sila (2015), Hamad, et al. (2015).
Benefícios do mercado B2B	Verificar a percepção enquanto gestor, como sua equipe de venda reagiu com este software.	E de uma forma geral como anda a satisfação de sua equipe de vendas?	Donossolo(2012)
	Momento aberto para expressar alguma informação não dialogada no roteiro.	Deseja fazer mais algum complemento sobre este novo canal de vendas?	

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2.2 A UNIDADE DE ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A unidade de análise do estudo de caso, diz respeito ao problema fundamental de definir “o caso” a ser estudado, podendo ser configurado como um indivíduo ou um grupo, organizações, processos ou dimensões de um comportamento (ROBERT YIN, 2015).

Neste presente estudo será considerado como unidade de análise: o modelo de negócios B2B (transações de compra e venda entre duas empresas) que será implantado em uma distribuidora e seus clientes varejistas.



### **3.2.3 PESQUISA DE CAMPO PARA COLETA DE DADOS**

Para Yin (2015), a coleta de dados pode ser uma atividade muito complexa e essa fase de planejamento da pesquisa deve ser realizada cuidadosamente, para evitar que o trabalho de investigação do estudo de caso possa ser posto em risco, inutilizando as fases anteriores. Neves e Conejero (2012) defendem o planejamento flexível da pesquisa, principalmente no caso das exploratórias, com uso de múltiplas fontes de evidência, entre elas o estudo de caso, revisão da literatura, entrevistas em profundidade, grupo focal, questionários, etc., e destacam que no caso das entrevistas em profundidade, é importante colher opiniões, percepções e sugestões de melhoria daqueles que estão envolvidos com o processo.

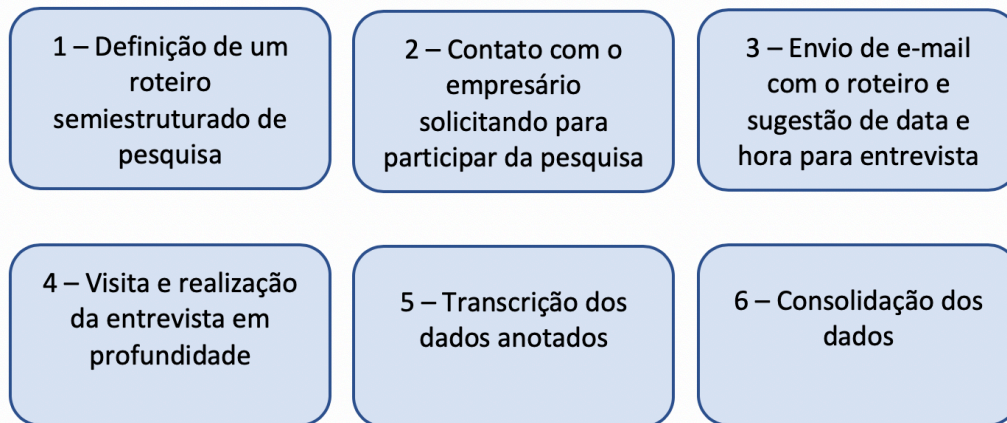
Desta forma, este trabalho buscou utilizar-se de multimodos de pesquisa: as entrevistas em profundidade com os empresários, que utilizam o *software* B2B como canal de negócios e análise dos relatórios do programa com o propósito de apurar o fluxo e comportamento de sua utilização.

#### **3.2.3.1 Entrevista em profundidade**

Segundo Lakatos (2003), a entrevista em profundidade consiste numa conversa face a face, através da qual se busca obter informações sobre determinado assunto; e conforme Malhotra (2001), para uma pesquisa com tendências e julgamentos qualitativos, é fundamental permitir flexibilidade na coleta de dados, possibilitando que o entrevistador consiga extrair do entrevistado as reflexões sobre a unidade de análise (MALHOTRA, 2001).

Um dos instrumentos de pesquisa utilizado foi um roteiro semiestruturado, com questões abertas, de maneira a permitir ao entrevistado adicionar pontos extras a serem considerados no problema em análise.

As etapas para o processo das entrevistas em profundidade estão demonstradas conforme figura 07.



**Figura 07:** Etapas do processo de entrevista.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Quanto as considerações sobre as entrevistas, o roteiro de entrevista foi enviado previamente, por e-mail, aos entrevistados. Durante a entrevista, evitou-se perguntas sobre detalhes das operações e foi garantido aos entrevistados que informações estratégicas não seriam divulgadas, possibilitando a espontaneidade do entrevistado com expansão natural nas respostas. Procurou-se, na maioria dos casos, realizar a entrevista em ambiente tranquilo, para que fosse percebido com clareza o verdadeiro sentido das respostas, separando o discurso publicitário e mercadológico e a visão crítica apoiada no imaginário.

### **3.2.3.2 Análise Documental e Pesquisa Bibliográfica**

Conforme Oliveira (2007), a Pesquisa Bibliográfica reporta-se para as contribuições científicas de outros autores sobre o tema e a Análise Documental se caracteriza pela observação de informações contidas em documentos que não receberam tratamento científico, tais como relatórios executivos, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, entre outros materiais de divulgação.

Neste trabalho, como método de pesquisa, utilizou-se, além da investigação empírica, a análise documental de relatórios como procedimento de coleta de dados e a pesquisa bibliográfica como embasamento teórico para compreender e caracterizar o campo de pesquisa onde se contextualiza o fenômeno pesquisado.

### **3.2.3.3 Contato com as Empresas**

Para a escolha da distribuidora, foi selecionada uma de grande porte que já utiliza há algum tempo o programa B2B como canal de vendas. A própria distribuidora indicou três vendedores e três de seus clientes (Supermercados) que utilizam o programa com bastante frequência e tempo (mais detalhes do perfil das empresas no tópico “4. Contexto da Pesquisa”).

Para escolha dos vendedores, foi selecionado um vendedor de destaque, um vendedor mediano e um vendedor com baixo resultado. O critério de seleção e classificação foi que o vendedor possuísse no mínimo dois anos de empresa para garantir o grau de maturidade e que também conheça os processos da distribuidora, e na classificação de resultados, usamos como parâmetro atingimento da meta estabelecida da seguinte forma:

Vendedor de destaque: último 6 meses com a meta entregue;

Vendedor mediano: 4 meses de meta entregue e 2 meses meta não atingida;

Vendedor de baixo resultado: apenas 2 meses de meta atingida.

A própria distribuidora selecionou os três vendedores conforme os parâmetros citados, sendo cada vendedor de um supermercado diferente.

Em relação às empresas (Supermercados), o contato inicial se deu de forma espontânea e com o apoio conjunto da distribuidora. O contato foi estabelecido, por telefone para verificar a possibilidade de participarem desta pesquisa.

No contato por telefone, foi explicado o interesse e a necessidade da pesquisa, bem como os possíveis benefícios ao acolhê-la, tanto para a academia como para o mercado. Diante de algumas resistências, foi esclarecido que a empresa poderia optar em não ter seu nome divulgado bem como valores, sendo assim, todas aceitaram em participar sem mais dificuldades.

### **3.2.3.4 Estratégia Analítica de Resultados**

O estudo propõe apresentar uma análise entrelaçada entre a revisão teórica e os resultados dos casos, de maneira a propor generalizações analíticas.

## **4 CONTEXTO DA PESQUISA**

Para o estudo de caso proposto tomaremos como base uma *startup* desenvolvedora de software que é a responsável pela criação do produto B2B que foi implantado em uma distribuidora de alimentos e em mais três clientes desta distribuidora.

Segundo Bicudo (2016), *startups* são empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado. São empresas jovens que buscam a inovação em qualquer área ou ramo de atividade, procurando desenvolver um modelo de negócio crescente e que seja replicável, que conta com projetos promissores ligados a pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Outra característica das *startups* é possuir risco envolvido no negócio. Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis, ou seja, possuem uma expectativa de crescimento muito grande quando dão certo.

### **4.1 STARTUP FORNECEDORA DO SOFTWARE B2B**

A empresa fornecedora do software B2B é a Máxima Sistemas, *startup* fundada em Belo Horizonte no ano de 2009 pelo empresário Wagner Patrus, experiente executivo que atua no segmento Atacadista Distribuidor há mais de 30 anos. Contribuindo para os resultados positivos de mais de 1.300 clientes e de mais de 51.800 usuários, a Máxima atende a 35% dos maiores atacadistas distribuidores do Brasil com suas soluções específicas para a força de vendas, a gestão comercial, o trade marketing e a logística do atacado distribuidor. (MAXIMA SISTEMAS, 2019);

### **4.2 SOBRE O SOFTWARE B2B**

Com o intuito de viabilizar a implantação do software minimizando custos para sua aquisição e observando as tecnologias disponíveis no mercado, o produto foi desenvolvido em uma linguagem totalmente web com hospedagem 100% nas nuvens, ou seja, todos os usuários através de um navegador de internet poderão acessar todas as funções que dizem respeito à sua competência. Necessitando apenas como requisito acesso a internet.

O produto é composto por duas principais interfaces: Interface do Atacadista/Distribuidor e interface do Cliente.

A interface do Atacadista/Distribuidor trata-se do painel de controle responsável por todo o gerenciamento que será apresentado na interface do Cliente destacando-se: cadastro de produtos, políticas comerciais, campanhas de vendas, produtos em destaque, mix do cliente e demais funções que objetivam impulsionar as vendas. Possui também um módulo responsável por gerenciar o convite ou restrição de mais clientes e um módulo que faz a análise da quantidade de pedidos já realizados e o comportamento (tempo médio de pedido, principais itens pesquisados, regiões de maior utilização, etc.) dos seus clientes usuários deste canal.

A interface do Cliente se resume em realizar um pedido de compra, onde o cliente do atacado/distribuidor a partir de um usuário e senha realiza o acesso à plataforma. Neste momento estarão expostos todos os produtos que aquele atacado comercializa. Todas as ofertas e campanhas estarão de forma intuitivas facilitando a confecção do pedido de compra que ao ser finalizado automaticamente será enviado para o sistema de retaguarda do atacadista providenciar seu faturamento e expedição.

### **4.3 DISTRIBUIDORA DO ESTUDO DE CASO**

Com mais de 20 anos de mercado e foco em distribuição de produtos do gênero alimentício, sediada no estado de Goiás, esta distribuidora possui 65 vendedores de campo que atuam em toda região Centro Oeste mais o estado de São Paulo e Minas Gerais. A empresa preferiu não fornecer seu nome para não tornar público as informações coletadas no roteiro de entrevistas, que para ela são estratégicas e diferenciais do seu negócio. Sendo assim, aqui a denominaremos de ABC Distribuidora.

Seus principais clientes são supermercados de pequeno e médio porte, restaurantes, padarias e lojas de conveniência. O principal canal de vendas é através dos representantes que atuam em campo, possuem também um pequeno departamento de televendas apenas para atendimentos receptivos.

O objetivo da implantação do software B2B nesta distribuidora está associado em dois principais motivos. O primeiro é dar maior autonomia para que seu cliente tenha a comodidade em fazer o pedido de compra no momento que ele quiser sem a necessidade de aguardar a visita do vendedor ou ter que ligar para o televendas e o segundo motivo é de

poder atuar em regiões não exploradas pelos vendedores devido ao custo. Geralmente são regiões mais afastadas de pouco potencial, porém com necessidades de atendimento.

A distribuidora já opera com o software da Máxima Sistemas há pouco mais de 1 ano, utilizando o programa B2B de forma interina.

#### **4.4 CLIENTE (VAREJO) DO ESTUDO DE CASO**

Foram selecionados três supermercados, sendo dois de médio porte e um de pequeno porte localizados na região de Goiânia. Estes três varejos são clientes da ABC Distribuidora que utiliza o software B2B como novo canal de vendas. A pedido da ABC Distribuidora não divulgaremos o nome destes supermercados, sendo assim o denominaremos de Supermercado X, Supermercado Y e Supermercado Z.

#### **4.5 MOTIVAÇÃO PARA ESCOLHA DESTAS EMPRESAS PARA O ESTUDO DE CASO**

Em relação a *Startup*, sua escolha se justifica principalmente por ela ter fornecido acesso a análise dos dados e das transações técnicas (somente os relatórios gerenciais sem fornecimento de dados sobre faturamento) dos seus clientes, em específico da ABC Distribuidora e autorizada por ela, o que nos permitiu analisar informações diferentes das coletadas somente nas entrevistas.

A escolha desta distribuidora em particular foi motivada principalmente pelo fato da abertura livre que ela proporcionou em todas suas áreas, principalmente a área comercial e a direção da empresa. A própria distribuidora foi a responsável por escolher os três clientes varejistas para o estudo, que também são empresas que viabilizaram o livre trânsito para aplicação do roteiro de entrevistas, além do fato de utilizar todos os modelos de vendas citados na fundamentação teórica (Tecnologia móveis e comércio Eletrônico B2B), podendo assim contribuir de forma mais qualitativa na aplicação do roteiro devido ao tempo e maturidade que estes processos já foram implantados.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos através da pesquisa realizada conforme metodologia apresentada no capítulo 03 - Método, onde os aspectos metodológicos e a coleta de dados desta pesquisa ocorreu por meio das entrevistas em profundidade com empresários, gestores e vendedores das empresas informadas no capítulo anterior (4 - Contexto da pesquisa), seguida por uma análise documental com base em uma pesquisa empírica na Internet.

A apresentação e discussões dos resultados serão agrupados por assuntos, divididos da seguinte maneira:

- 5.1 Automação da força de vendas via tecnologia móvel;
- 5.2 Utilização do *software* B2B como canal de vendas;
- 5.3 Atendimento e relacionamento com o cliente varejista;
- 5.4 Posicionamento e satisfação do vendedor;

Como alguns entrevistados não se sentiram à vontade com a gravação (principalmente os vendedores que não queriam criar algum tipo de retaliação com a gestão), o roteiro de entrevistas fora restrito apenas em papel. Tal medida foi adotada para que o entrevistado se sentisse mais livre em dar sua opinião. Após as transcrições, as respostas foram analisadas analiticamente e organizadas conforme unidade de análise.

Inicialmente o questionário foi aplicado para o diretor comercial, posteriormente para os três vendedores da distribuidora (de forma individual) e por último foi feita a visita para os três supermercados. Em algumas situações foi necessário novamente o contato com todos os participantes por telefone (acordado ao final das reuniões presenciais caso necessário), pois conforme a resposta dos entrevistados, foi necessária retomar algumas perguntas adicionando pontos de contraversões para assim formular uma resposta mais coerente. A necessidade deste processo é prevista por Yin (2015) em seu modelo de convergência de coleta das informações que objetiva subtrair a estratégia analítica de resultados.

Foi necessário realizar várias perguntas que não se encontram nos apêndices, porém foram perguntas que tinham o intuito de reprogramar a memória do entrevistado e contextualizar a conversa para chegarmos nos roteiros principais, para que assim as respostas viessem mais analíticas.

## **5.1 AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS VIA TECNOLOGIA MÓVEL**

### **5.1.1 Período pré-automação móvel**

Para este primeiro tópico o objetivo é recapitular como era o cenário dos envolvidos antes da automação móvel da equipe de vendas.

O primeiro entrevistado foi o diretor comercial da ABC Distribuidora. Segundo ele antes da implantação da mobilidade para a força de vendas todos os pedidos efetuados se restringiam em blocos de notas ou enviados por e-mail. Já trabalham com atendimento por telefone também, porém para este canal, o pedido era digitado pelo atendente diretamente no sistema de retaguarda da empresa.

#### **5.1.1.1 Gestão de estoque**

Quando questionado as maiores dificuldades que eram encontradas nessa época manual, sua primeira resposta foi a demora que o pedido levava para chegar a ser processado pela empresa, eventualmente ocasionando a perda da venda, onde muitas vezes quando o vendedor chegava com o pedido, algum produto em específico já não possuía mais estoque, pois foi separado para outra demanda, forçando assim o vendedor alterar uma negociação já antes realizada.

Esta mesma reclamação, do tempo de retirada do pedido até o seu processamento, foi mencionada também por dois vendedores, onde disseram que para amenizar um pouco este problema, sempre que tiravam um pedido, já ligavam imediatamente para a empresa com o objetivo de que algum atendente já o digitasse no sistema para assim garantir a cobertura total da demanda.

Ao questionar o grupo de supermercadistas especificamente sobre o problema de alteração do pedido devido a falta de estoque, a percepção das três empresas fora unânime no sentido de que a distribuidora precisava fazer melhor um controle de estoque para que estas rupturas não acontecessem mais ou minimizassem ao máximo. Tal percepção é confirmada por Syntetos et al (2010) ao dizer que a implantação bem conduzida de um processo de controle de estoque melhora o nível do serviço prestado pelo distribuidor para o seu cliente, caso contrário os supermercadistas ficavam sem a mercadoria ou deveriam procurar um outro fornecedor.



### 5.1.1.2 Cobertura de clientes

Voltando ainda sobre os problemas que o diretor comercial da ABC Distribuidora enfrentava na época em que sua força de vendas não era automatizada, ele citou que tinha dificuldade em saber se sua equipe de vendas estava conseguindo ou não fazer cobertura de toda sua carteira de clientes, pois todo o trabalho de campo por ser manual ficava praticamente por responsabilidade do próprio vendedor fazer a gestão da carteira de clientes, o que não era garantia se o vendedor estava ou não visitando a base corretamente e evitando abertura para concorrentes. Terho (2015) defende que a gerencia sênior é responsável por identificar as melhores propostas de valores que seus clientes podem ter, neste caso a ABC Distribuidora por falta de uma cobertura maior na época em que as vendas eram manuais, deixavam a desejar no que diz respeito a melhorias no atendimento.

Para minimizar o problema de cobertura, a ABC distribuidora enviava para o e-mail dos vendedores um documento de planejamento de visitas semanais, com o intuito de garantir a melhor quantidade de visitas possíveis. Porém mesmo assim, os vendedores focavam apenas nos clientes mais compradores, deixando o atendimento dos clientes menos recorrentes em segundo plano.

Para os vendedores, os três quando iniciaram suas atividades na empresa, este modelo de planejamento de visitas já era utilizado, porém a maior dificuldade relatada por eles era a questão da logística. Sendo assim muitas vezes alguns clientes que estavam planejados sua visita para determinada semana não recebia atendimento presencial do vendedor. Quando questionado o que faziam com este cliente que não recebia visita, apenas um vendedor (vendedor de destaque) disse que fazia um telefonema para todos clientes que não conseguiu atender na semana, e que muitas vezes conseguia tirar o pedido no ato da ligação. Observa-se aqui a utilização do bom relacionamento com o cliente para prestar um bom atendimento e gerar melhores resultados como concluído por Ingran (2008) e Jaramillo e Mulki (2008). Os demais vendedores disseram que reprogramava a visita para a semana posterior. Uma observação importante, é que este problema em particular ainda continua mesmo após a automação de vendas usando tecnologia móvel, porém com uma frequência menor.

Para os varejistas, estes disseram que a ausência dos vendedores não chegava a ser um problema de alto impacto, pois sempre que precisavam de alguma mercadoria com urgência eles mesmo ligavam direto para a distribuidora ou para o seu vendedor e retirava o pedido. O Varejo de pequeno porte manifestou que recebia poucas visitas do vendedor, mas mesmo

assim para ele isso não era um grande problema, pois também fazia o pedido por telefone ou pelo B2B, explorado mais a frente.

Após entrevista com os varejistas, voltei novamente a pergunta para o diretor da ABC Distribuidora relatando que seus clientes não enxergavam como um grande problema o fato de o vendedor não estar sempre o visitando. E sua resposta como esperado foi: “Se eu não visito meu cliente, meu concorrente visita. E ganha a venda quem fizer o melhor atendimento”. Complementou dizendo que seus vendedores precisam ser promotores de vendas, independente dos canais de atendimento e venda que a empresa ofereça. Que o vendedor é a presença da empresa dentro do negócio do cliente. Afirmção essa que também vai de encontro com Gobe (2007) que afirma que o vendedor deve propagar a reputação positiva da empresa que a representa e Santejani (2017) que afirma que vendedor para ter um bom resultado deve dentre outros parâmetros ser flexível e prestar um bom atendimento.

#### **5.1.1.3 Gestão de demanda e portfólio**

Foram citados pelo diretor comercial outros problemas tais como: acúmulos de pedidos a serem digitados ao final dos dias, pois os vendedores faziam os pedidos durante manhã e tarde e no final da tarde ligavam ou encaminhavam e-mails solicitando o registro dos pedidos. Para a retaguarda da distribuidora, isto era um problema, pois nem sempre conseguiam dar vazão a esta demanda ainda no mesmo dia, deixando grande parte do trabalho para o dia posterior. Também tinham problemas em oferecer todo o portfólio de produtos. Vendedores mais experientes conheciam bem os produtos que a empresa ofertava, como afirmado por Donossolo e Matos (2012), vendedores com mais conhecimentos de sua atividade fim trazem melhores resultados, porém a ABC Distribuidora entendia que precisava “armar” melhor seu time de vendas para garantir uma demanda consistente de vendas, e para o diretor comercial, existia ali uma falha na comunicação com sua operação de campo, um dos pontos que foi afirmado por Melo e Alcântara (2012).

#### **5.1.2 Pontos positivos e negativos da automação móvel da força de vendas**

Toda essa abordagem inicial com o diretor da distribuidora foi objetivada para que ele pudesse explorar e justificar o motivo que o fez automatizar sua força de vendas, que segundo ele foi uma evolução significativa no modelo de atendimento.

Com a automação móvel ele passou a ter mais controle de seus vendedores, conseguiu monitorar em tempo real a demanda de pedidos, pois assim que o vendedor finalizasse o pedido, este automaticamente via internet era enviado para o sistema de retaguarda da empresa, eliminando de vez o problema de filas e acúmulo de pedidos a serem digitados ao final do dia e principalmente a ruptura de estoque.

Abordou também que sua equipe de vendedores passou a trabalhar melhor o portfólio de produtos, uma vez que o próprio programa no dispositivo era responsável por fazer sugestões de produtos baseado em históricos, produtos similares ou agregados àqueles que estão sendo comercializados no ato da venda (MOUTOT e BASCOUL, 2008).

Como previsto por Bento et al (2014) e Claudino (2014), foi mencionado que a produtividade da equipe de vendedores da ABC Distribuidora também foi elevada, devido a rápida troca de informações entre sistema de retaguarda e dispositivo móvel. Neste ponto identificamos que o sistema de retaguarda da distribuidora estava maduro e em boa sintonia com o sistema móvel, pré-requisito afirmado por Oliveira (2017).

O diretor também mencionou que todo o planejamento de roteirização de visitas que antes era encaminhado via e-mail para o vendedor, após a utilização do dispositivo móvel, esta lista passou a ser integrada no aparelho, o que obriga o vendedor a justificar sistemicamente o motivo do não atendimento a determinado cliente. Essas justificativas eram balizadas para um posterior ajuste desta rota, objetivando evitar o mínimo o “não atendimento”.

Outro ponto destacado por ele foi que após esta automação, todas as campanhas promocionais, alterações de preços e informações de estoque eram enviadas em tempo real para os vendedores. Questões estas que antes dependiam de profissionais específicos para dar este suporte aos vendedores. Sendo assim foi possível reaproveitar seu quadro de funcionários em outras atividades não praticadas que desejava colocar em produção, mas não tinha mão de obra suficiente.

Após discorrer sobre os pontos positivos, questionei o que poderia ser dito de negativo com a utilização da tecnologia móvel. Neste ponto o diretor discorreu que no início da implantação do sistema houve resistência por parte de alguns vendedores, alguns que não se adaptaram de início com a tecnologia, outros por resistência sem motivos aparentes. Foram três meses todo o ciclo de instalação, treinamento e testes até colocar em produção em toda sua equipe que na época (Implantação ocorrida em 2011) não passava de 30 vendedores. Porém todos os problemas que aconteceram já haviam sido presumidos pela empresa fornecedora do *software*, o que fez com que ele se preparasse melhor durante este período.

Foram questionados os problemas atuais, onde me relatou que as vezes acontece falha de comunicação com a rede de internet (CLAUDINO, 2014), vendedores que perdem o aplicativo no *smartphone* e assim necessitam de uma nova instalação e alguns *bugs* (erros inesperados) que aconteciam esporadicamente no aplicativo, porém nada que não pudesse ser contornado com auxílio do suporte técnico prestado pela *software-house* fornecedora.

Quando entrevistados os vendedores, os principais pontos positivos citados foram relacionados à digitação do pedido de venda em si. A praticidade que era elaborar um pedido usando o aplicativo. Todas as informações úteis são carregadas na tela do dispositivo de forma automática e intuitiva como preços, quantidades disponíveis de estoque, se aquele produto em particular está ou não em promoção, histórico de qual valor o cliente pagou na última compra, todas condições e prazos de pagamento permitidos para aquele cliente, etc. Antes estas informações não estavam em tempo real como é agora usando o dispositivo móvel. Outro ponto importante citado foi que eles conseguiam acompanhar o *status* do pedido (se já foi faturado, se saiu para entrega e se já foi entregue para o seu cliente). Segundo eles, recebiam constantemente ligações de clientes solicitando informações sobre previsões de entrega ou status de seus pedidos.

Essa dinâmica informada pelos vendedores estava prevista nas pesquisas de Boujena, Johnston e Merunka (2009) ao justificar o aumento da produtividade na adoção da tecnologia móvel.

Foi observado também que o uso do dispositivo trouxe para o vendedor mais agilidade para finalizar sua atividade. Conseguiram atender mais clientes que antes, e passaram uma imagem mais profissional e segura para os seus clientes. Saleh e Omar (2015) afirmam que os vendedores se sentiram mais competentes e representativos em seu trabalho e encontraram tempo extra para vender, e se tratando dos clientes, a qualidade da comunicação tende-se a uma grande melhora. Isto foi identificado na equipe de vendas da ABC Distribuidora.

Ao questionar os vendedores sobre os pontos negativos quanto ao uso da tecnologia móvel, um dos pontos citados foi o mesmo observado pelo diretor comercial, que era a instabilidade de internet principalmente quando estavam em clientes de cidades localizadas em regiões muito interioranas, onde a cobertura móvel era muito ruim ou muitas vezes não possuía rede de internet, obrigando o vendedor a transmitir o pedido somente mais tarde quando encontrasse sinal de rede móvel ou quando conseguisse acesso a uma conexão *wi-fi*.

Outro ponto citado por dois dos vendedores foi relacionado à questão do monitoramento, pois o *software* mandava automaticamente para a distribuidora dados de latitude e longitude da posição do vendedor, trazendo um certo desconforto.

OBS.: Os vendedores trabalham sobre regime CLT, caso fossem autônomos o monitoramento configuraria vínculo empregatício.

Sorensen (2012) afirma que quando a empresa utiliza da tecnologia móvel com o intuito de monitoramento das atividades do vendedor, esta confiança diminui acarretando em uma decrescente qualidade do desempenho do profissional de vendas.

Foi retomado o contato com o diretor comercial da empresa sobre esse ponto em particular e sua justificativa desse monitoramento era de apenas calcular o tempo médio de atendimento de cada vendedor para poder traçar rotas mais dinâmicas, que não usava no sentido de desconfiança para retaliação do profissional.

Por último, ao questionar os supermercadistas, a melhora percebida foi na agilidade em que o vendedor conseguia finalizar o pedido quando comparado com vendedores de outras distribuidoras que ainda não são automatizados. E que o fato de saberem no momento do envio do pedido se o mesmo foi atendido 100% ou não era muito valioso para a sua programação de compras.

Relataram que os vendedores amparados com o *smartphone* passavam mais segurança no momento da negociação, e tinham respostas mais precisas sobre as contestações que eram feitas.

Em relação aos pontos negativos, nenhum supermercadista fez alguma pontuação, pois segundo eles quando comparado como era antes, este processo só trouxe melhorias.

## **5.2 UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE B2B COMO CANAL DE VENDAS**

Como proposta em proporcionar para seus clientes mais um canal de vendas, a ABC Distribuidora adotou há pouco mais de 1 ano o *Software* B2B também da Máxima Sistemas como proposta de aumentar o fluxo de suas vendas dando mais autonomia para seus clientes e atraindo aqueles que antes não eram atendidos por questões de distância (conforme validado por Lucens, et al. (2016)).

A diretoria comercial da ABC Distribuidora admitiu que seus concorrentes estavam adotando também esta opção, justificativa que também o fez ir atrás dessa solução. Segundo ele a implantação da ferramenta foi mais trabalhosa do que a implantação do dispositivo móvel para sua força de vendas, pois foi necessário trabalhar com banco de imagens para todos os seus produtos, a interface da ferramenta precisou ser customizada para passar uma boa mensagem para seus clientes, e o problema principal: fazer com que seus clientes habituassem em utilizar essa ferramenta.

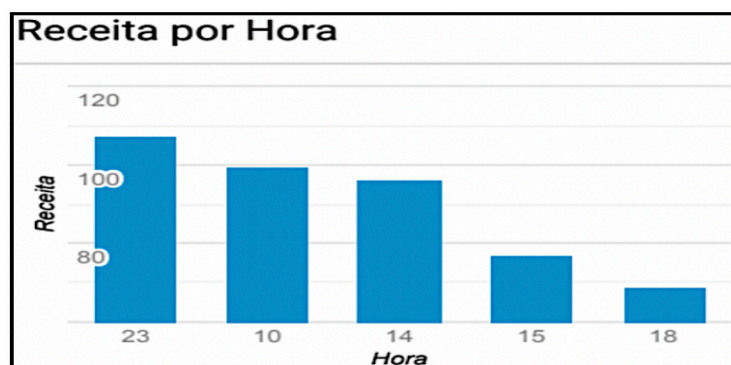
Ainda segundo o diretor comercial da ABC Distribuidora, a implantação ocorreu por ondas, inicialmente foi feito um trabalho de divulgação para clientes que não eram atendidos diretamente por vendedores, posteriormente os clientes que eram atendidos por vendedores, porém geograficamente estavam mais distantes, terceiro foram os clientes da curva B e C (clientes que compram com média e pouca frequência) e por último todos os clientes da sua curva A (clientes que compram com maior frequência). Essa estratégia foi adotada com a justificativa de não comprometer de vez sua operação e também teriam tempo de ir ajustando aos poucos a ferramenta de acordo com a percepção que ele colhia de seus clientes. Segundo ele todo este processo foi superior a 6 meses de trabalho para que toda sua carteira de clientes já estivesse inserida e possibilitada a fazer pedidos por esse canal.

Inicialmente mesmo com todos os clientes já informados e aptos a utilizarem, muitos preferiram a visita dos vendedores, outros faziam de forma mista e vários passaram a utilizar somente este canal. Para o diretor o objetivo estava sendo alcançado, pois segundo ele houve um aumento médio de 15% no volume geral de vendas da empresa após implantação e amadurecimento do *software* B2B.

### **5.2.1 Vantagens e desvantagens do B2B**

Os principais pontos destacados pelo diretor comercial foram a autonomia que seus clientes passaram a ter em fazer o pedido no horário que quisessem 24hs por dia, e que grande parte dos pedidos que chegavam eram proveniente de campanhas disparadas automaticamente pelo programa para o e-mail de todos os clientes que ele quisesse atingir, pois o programa permite com que ele faça campanha promocionais direcionadas por segmento, afirmação esta já comprovada pela pesquisa de Geetha e Shetty (2017). Outro ponto importante citado por ele foi que o próprio programa por ser intuitivo, conseguia explorar bem o *mix* de seus produtos de acordo com o perfil e histórico do cliente, ou seja, grande parte dos produtos que aparecem na tela para o cliente são itens que ele está habituado a comprar e os demais produtos são similares ou agregados à sua necessidade.

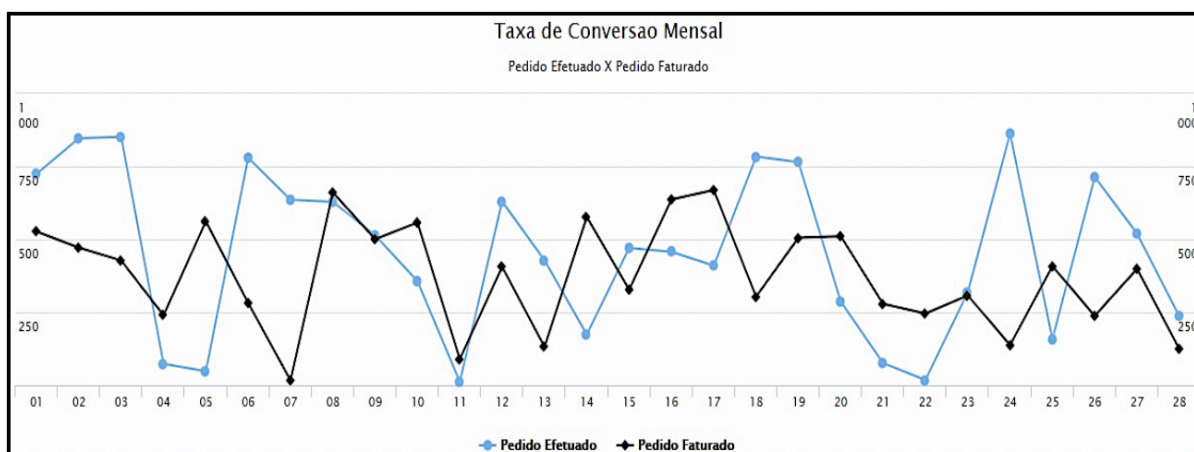
Também foi reforçado pelo diretor comercial que o programa traz algumas vantagens como horários de maiores acessos de clientes e receitas das vendas conforme figura 08. Nestes horários geralmente sempre é feito algum tipo de promoção relâmpago para aumentar o *ticket* médio do pedido e principalmente para colocar em promoção algum produto que não possui um bom giro de vendas.



**Figura 08:** Receita por hora

Fonte: *Software B2B* – Disponibilizado pela ABC Distribuidora

Consegue também acompanhar em tempo real como está a taxa de conversão (pedidos efetuados x pedidos faturados) das vendas diárias conforme figura 09.



**Figura 09:** Taxa de Conversão Mensal

Fonte: *Software B2B* – Disponibilizado pela ABC Distribuidora

Outra grande vantagem citada por ele foi a perfeita integração entre o B2B e o sistema de retaguarda, onde todas as alterações que eram feitas no sistema de retaguarda (cadastros de promoções, produtos, preços, prazos, fotos, etc.) automaticamente eram enviados para o B2B, e que toda a demanda de vendas feitas no B2B automaticamente eram enviadas para o sistema de retaguarda, processado e retornado a informação em tempo real para o seu cliente.

Foi concluído pelo diretor que de uma forma geral, quanto mais seus clientes usam o B2B mais específicas ficam suas estratégias de mercado. Hamad, et al (2015) defende esse posicionamento ao afirmar que quanto mais alto o nível de adoção de comércio eletrônico B2B, maior será a oportunidade de vantagem competitiva da empresa, aumentando sua participação no mercado e, por sua vez, afetando seu crescimento de vendas e receita.

Ao questionar ao diretor as desvantagens atuais em utilizar o B2B como canal de venda, ele disse que não tem nenhuma desvantagem relevante para citar, que os problemas enfrentados ficaram para trás no momento da implantação, citou apenas que ele sente que ainda há um certo preconceito de alguns vendedores por pensarem que a ferramenta se tornou um concorrente, onde deixou claro que sua proposta não é substituir os vendedores e sim proporcionar para seus clientes todas as possibilidades de realizar uma venda.

Segundo ele todos seus vendedores possuem uma carteira de clientes que é dividida por região geográfica, e alguns vendedores trabalham com clientes estrelas (denominação dada por ele para aqueles clientes que são grandes redes de supermercado). Mesmo que estes clientes façam seus pedidos pelo portal B2B, o vendedor responsável por ele ganha um percentual de comissão sobre aquela venda, em média 1/3 do valor que receberia caso a venda fosse feita pelo próprio vendedor. Sua justificativa é que por mais que a comissão seja inferior, o vendedor não teve praticamente nenhum esforço com aquela venda, e que as vendas mais complexas ele exige que os vendedores ainda estejam presentes para auxiliar o cliente. E como forma de incentivo, ele aumenta a carteira dos vendedores gradativamente com novos clientes que foram prospectados pelo canal B2B.

Outro ponto importante sobre este tópico foi seu relato ao afirmar que seus vendedores passem a ser mais promotores de vendas do que “tiradores de pedidos”, que os vendedores passem a visitar os clientes não somente com o objetivo de fazer a venda, mas com o objetivo de fortalecer o relacionamento e incentivá-los a usarem o B2B para aumentar o fluxo de vendas e conseqüentemente todos ganharem mais. A diretoria comercial da ABC Distribuidora tem a consciência que o vendedor ao ser desligado da sua empresa e indo para outra, grande parte dos clientes também são perdidos junto com o vendedor, pois o vínculo com os vendedores geralmente é maior do que com a empresa em si.

A segunda etapa da entrevista foi feita com os vendedores, e o que já era de se esperar o vendedor com menor resultados em vendas atribuiu parte da responsabilidade de seu resultado baixo ao B2B, segundo ele seus clientes passaram a utilizar mais o programa ao invés de o acionarem para retirada do pedido. Neste ponto podemos observar que diferente dos demais vendedores, o vendedor com menor resultado se demonstrou um profissional muito mais passivo com as mudanças de mercado (previstos nos estudos de Bieńkowska e Sikorski (2016)) se sentindo injustiçado por uma tendência que se estivesse usando ao seu favor, ele poderia estar se beneficiando.



Os demais vendedores tiveram opiniões similares, destacando que o B2B os ajudou a atender mais clientes dentro da semana, e que no geral não foram tão impactados com os resultados, pois os principais clientes sempre aguardavam a visita para tirarem o pedido.

Em um ponto específico foi identificado uma certa incoerência com objetivo da empresa, pois disseram que com a “conta corrente” que possuíam (crédito proveniente de outras vendas) os vendedores muitas vezes conseguiam fazer negociações melhores que as ofertadas pelo B2B, pois este crédito poderia ser utilizado em forma de desconto em algum produto. Identifiquei que o vendedor se apropriou deste artefato para que seus clientes preferissem sua visita do que utilizar o B2B. Segundo eles, o “conta corrente” é uma prática de mercado utilizado para dar ao vendedor maior autonomia sem acarretar a perda de lucro para a empresa, uma vez que o crédito é proveniente de uma outra venda que obteve uma margem de lucro acima da média.

Para finalizar questionei se os vendedores tinham alguma interação com o programa B2B, disseram que não, que apenas recebiam um alerta no dispositivo móvel de compras feitas por seus clientes usando o B2B para que eles pudessem acompanhar caso achassem pertinentes.

A terceira etapa deste tópico foi feita com os supermercadistas. Conforme Welin-Berger (2004) os benefícios do B2B são: redução do trabalho de retaguarda, acesso imediato da posição do estoque, tempo de processamento de pedidos, informações sobre produtos, manuais e documentação técnica, entre outros. Ao questionar os ganhos que obtiveram em usar o B2B para suprir a necessidade do vendedor ou do telefone, disseram que melhorou significativamente no quesito de não depender da distribuidora para tirar um pedido. Que de acordo com suas necessidades eles vão montando um pedido durante o dia e só finalizam (envio para a distribuidora) quando geram uma boa demanda. Conseguem ver quantidade de estoque disponível, fotos e detalhes específicos dos produtos, ofertas disponíveis e se seus últimos pedidos estão ou não faturados e prontos para entrega conforme figura 10, onde podemos observar todas as etapas pelo qual o pedido realizado já passou.



**Figura 10:** Status de posição do pedido

Fonte: *Software B2B* – Disponibilizado pela ABC Distribuidora

Citaram também que aproveitam muito bem as campanhas de ofertas que são exclusivas para quem utiliza o B2B, que estão sempre recebendo e-mail ou alertas dentro da própria ferramenta com condições comerciais interessantes. Esta afirmação está associada ao modelo de “venda empurrada” ou por impulso citada por Turban (2015) ou acionadas através de estímulos conforme estudo feito por Martins e Silveira (2012).

Quando questionado se eles confiam plenamente em utilizar o programa para fazer seus pedidos, nenhum deles manifestou alguma objeção. Que o programa se mostra intuitivo e que trabalham 100% com pagamento via boleto bancário, sendo assim não fazem transações financeiras de forma imediata e nem precisam informar dados de cartão de crédito, que talvez isso poderia ser um ponto de preocupação, porém que seria opcional utilizar deste meio de pagamento.

Quando discutimos sobre os pontos negativos, dentre as críticas mencionadas pelos supermercadistas, citaram que o programa em alguns momentos apresenta uma certa lentidão ao fazer algumas consultas e emitir alguns relatórios como por exemplo relatório de venda perdida, responsável por demonstrar quantos usuários entraram na ferramenta, iniciaram um pedido e cancelou antes da conclusão. Em um segundo momento questionei da *software-house* (Máxima Sistemas) sobre esse ponto em particular, e sua justificativa foi que alguns relatórios cruzam muitos dados de forma simultânea para estabelecer uma lógica coerente ao objetivo do resultado da consulta, que dependendo do volume de dados que a empresa tiver (quantidade de movimentações) o programa pode sim apresentar um certo *delay* (demora momentânea de processamento) para exibir os resultados. Porém afirmaram que estão sempre monitorando o programa para minimizar ao máximo esse tipo de problema.

Outro ponto negativo informado pelos supermercadistas em relação a utilização do sistema foi no quesito negociação, ou seja, os valores dos produtos apresentados são estáticos (produtos normais ou em oferta), que em muitos casos ligam para o vendedor pedindo alguma condição a mais que não é oferecida pelo programa, pois algumas vezes quando fazem uma negociação direta com o vendedor conseguem um preço ou uma condição melhor. Identifiquei que essa condição que o vendedor pode oferecer ao seu cliente é justificada principalmente por conta do modelo de “conta corrente” do vendedor.

### **5.3 ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE VAREJISTA**

Este tópico em particular tem por objetivo colher a perspectiva dos clientes (supermercadistas) no quesito qualidade de atendimento e relacionamento que eles possuem com a ABC Distribuidora e seus vendedores.

Quando questionado sobre o nível de satisfação do atendimento prestado pela ABC Distribuidora, todos os supermercadistas disseram estarem bastante satisfeitos; que a empresa presta um bom suporte, atende bem as demandas sempre dentro do combinado, praticam preços justos, são flexíveis nas negociações e renegociações; que de uma forma geral é um fornecedor que supri bem suas expectativas. Tal percepção é caracterizada por Szymanski e Henard (2001) ao afirmar que atender estas expectativas são indispensáveis para aumentar o nível de satisfação dos clientes.

Quando voltado a pergunta, porém associado aos modelos de vendas (Tecnologia móvel e B2B) relataram que recebem um bom suporte independente se o vendedor está ou não presente. Que sempre que ligam para o vendedor ou mandam algum e-mail relatando algum problema ou mesmo para tirar alguma dúvida, este atendimento ocorre de forma rápida e amigável. Mencionaram que diferente de outras distribuidoras que também são clientes, seu atendimento geralmente é direcionado para o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) causando uma demora significativa para serem atendidos e muitas vezes sem a resposta que precisavam. Em relação ao B2B, disseram ter um atendimento virtual (*ChatBoot*) que também respondem de forma online qualquer dúvida que possuem quando estão utilizando a ferramenta para confeccionar seus pedidos de compra.

De uma forma geral não foi mencionado por nenhum supermercadista algum ponto negativo no quesito atendimento e relacionamento dos vendedores ou da própria ABC Distribuidora.

## 5.4 POSICIONAMENTO E SATISFAÇÃO DO VENDEDOR

Com a mudança dos modelos de comercialização entre empresas, evolução dos modelos de *marketing*, a dinâmica do mercado, o grau de exigência e expectativa dos consumidores, pontos citados por Camarinha (2014), se torna necessário a adaptação da força de vendas de qualquer empresa para continuarem atendendo as demandas de seus clientes.

Na entrevista com os vendedores, ao questionar como eles buscam se posicionar para terem uma atuação congruente com o que está acontecendo no mercado, relataram que a ABC distribuidora promove reuniões semestrais focadas em treinamentos justamente para que haja uma certa uniformidade na forma de atuação de todos os vendedores. Aqui observamos mais um ponto que é resgatado na literatura de Melo e Alcântara (2012) ao avaliar que para implantar um bom processo de geração de demandas a equipe precisa estar bem treinada e alinhada com a estratégia da empresa.

Disseram também os vendedores que procuram se adaptar ao perfil de cada cliente que atendem, citaram como exemplo: clientes que só atendem com hora marcada, clientes que “choram” muito no preço, clientes que gostam muito de conversar, outros que são mais introspectivos, etc. Que esta adaptação é de fundamental importância para prestarem um bom atendimento.

De uma forma geral disseram que precisam sempre se adaptar às tecnologias que estão surgindo, mas que estão satisfeitos por trabalharem na ABC Distribuidora, reconhecem que o B2B por mais que em algumas situações “tiraram” suas vendas, é um modelo de vendas necessário e que vários outros concorrentes já estão usando, que a estratégia é trabalharem de forma cooperativa para que todos passem a ganhar.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1. OBJETIVOS X RESULTADOS**

O objetivo geral do presente estudo foi avaliar os benefícios e os pontos negativos que a implantação de um software B2B usado para automatizar o processo compra e venda, juntamente com a atuação do vendedor podem trazer para a cadeia de abastecimento, usando como estudo de caso uma distribuidora e a percepção de seus vendedores e seus clientes. O estudo possibilitou atender a estes objetivos, permitindo balizar os principais pontos positivos e negativos acarretados com a adoção desta tecnologia, identificando uma quantidade expressiva de benefícios para a cadeia de abastecimento quando comparado com os pontos negativos.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro trata-se em Identificar qual o nível de satisfação do usuário varejista (comprador) ao utilizar o software B2B para realizar seu pedido de compra. A pesquisa de campo identificou que esta persona se demonstrou no geral muito satisfeito com a possibilidade de ter esta dependência, pois possibilitou conhecer melhor produtos e preços, ofertas específicas e acompanhar seus pedidos sempre que necessário. Porém reforçaram que a presença do vendedor na sua empresa é de suma importância para manter um bom relacionamento.

Em relação ao segundo objetivo específico que propõe avaliar como será a aceitação do vendedor da distribuidora quando os seus clientes dividirem a demanda de compra entre ele e o canal B2B, identifica-se que alguns vendedores ainda possuem um certo receio em estar perdendo uma venda que ele poderia fazer, outros vendedores disseram estarem se adaptando bem com a ferramenta e não a enxergam como uma espécie de concorrente, mas no geral, este é um ponto que merece uma atenção especial da diretoria da ABC Distribuidora para que seu time de vendas não se sinta desmotivado.

Por fim, o objetivo específico responsável por identificar os ganhos e perdas que a ABC Distribuidora obteve em ofertar para seus clientes este canal de vendas e atendimento, se resume somente em pontos positivos, pois quando isolado o cliente varejista como foco, foi relatado um aumento significativo das vendas. Quando avaliado o cenário como o todo (envolvendo seu time de vendas) identificamos que alguns pontos devem ser trabalhados com mais cautelas como o citado na perspectiva do vendedor.

A análise da literatura sobre o modelo de comércio eletrônico B2B evidenciou ser um modelo com características simples e de boa funcionalidade, que pode atender as necessidades das empresas que a adotarem. No entanto, com a pesquisa de campo, considerando a percepção do empresário, do vendedor e do cliente, ficou evidenciado que alguns pontos precisam ser bem cuidados para que não haja conflitos de interesses entre o vendedor e a expectativa da distribuidora em relação ao B2B, para que não haja diferença na qualidade do atendimento para o cliente varejista. Tal situação foi encontrada neste caso.

## **6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Este trabalho não tem a intenção de generalizar os resultados obtidos com o modelo teórico utilizado. Ao invés disso, o objetivo do trabalho é de fomentar uma reflexão sobre o modelo de compras e vendas utilizando o B2B relacionado ao papel do vendedor. Os resultados desta pesquisa fazem sentido no contexto desta realidade específica. Por isso, novas análises, sob a perspectiva de outros modelos teóricos e de outras abordagens metodológicas, são estimuladas no intuito de superar as limitações deste estudo.

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

Outro ponto que pode ser levado em consideração é o fato da amostra utilizada nesta pesquisa ser qualitativa, nos colocando na condição de não termos respostas precisas e probabilísticas.

E por último a pouca literatura sobre automação via software B2B.

## **6.3. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

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

Algumas outras sugestões também podem ser utilizadas como:

- Utilizar uma distribuidora com amostragem de clientes (varejo) de segmentos distintos. Como exemplo: loja de conveniência, *petshop* e restaurante;
- Avaliar distribuidoras diferentes que possuem clientes varejos em comum;
- Fazer uma comparação com diferentes empresas fornecedoras de software B2B;
- Fazer um estudo entre distribuidoras que vendem para atacadistas;

Algumas hipóteses também podem ser levadas em consideração para trabalhos futuros como:

- Avaliar se o comprador por ter liberdade em usar o B2B quando quer, ele irá comprar com menos frequência quando comparado ao fato de o vendedor estar sempre presente e insistindo na venda;
- Qual modelo de contingenciamento para suprir uma provisão de demandas a distribuidora irá utilizar caso o programa B2B fique indisponível por tempo indeterminado;
- Caso em um determinado momento, um cliente (comprador varejo) tenha que utilizar dezenas de programas B2B de fornecedores diferentes, de que maneira este poderia organizar sua rotina de compras sem confusão, e comparado com o modelo tradicional (vendedor presente) a produtividade deste comprador pode ou não diminuir.

#### **6.4. CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL**

Para o âmbito acadêmico esta pesquisa contribuiu para a expansão e o aprofundamento dos estudos das relações entre automação das vendas (usando tecnológica móvel ou B2B) e o papel do vendedor.

Para o âmbito empresarial, esta pesquisa serve como uma referência para o empresário (Distribuidor de preferência) que deseja implementar este modelo de venda B2B em sua empresa, a fim de contextualiza-lo melhor sobre os principais problemas que podem acarretar e principalmente, os principais ganhos que o modelo pode trazê-lo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JR., E. **Comércio eletrônico (e-commerce)**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/262047293\\_Livro\\_Comercio\\_Eletronico\\_1\\_Edicao\\_2013\\_Sao\\_PauloSP](https://www.researchgate.net/publication/262047293_Livro_Comercio_Eletronico_1_Edicao_2013_Sao_PauloSP). Acesso em: 15 fev. 2019.
- ANDRADE ,M. C. F. de; SILVA, G. da. O comércio eletrônico (e-commerce): um estudo com consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 98-111, jan./jun. 2017.
- ANGNES, D. L. **Avaliação da satisfação em serviços de restaurantes em Santa Cruz do Sul com aplicação do ACSI**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2012.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial** – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BENTO, F. de O.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. de. Efeitos da Adoção de Tecnologias de informação Móveis (TIMs) em Equipes de Vendas: Estudo em uma Indústria Farmacêutica. **XXXVIII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ. 2014.
- BERMAN, B.. **Marketing Channels**. John Willey & Sons, 1996, 663 p..
- BICUDO, L. F. B. Avaliação de empresas start-ups: abordagem tradicional x opções reais. **Revista Gestão & Produção**, Universidade Federal de São Carlos. Maio de 2016.
- BIENKOWSKA, J. E. S. C. Hyperflexibility A feature of e-commerce organizations. **Management**, 20 (2), pp.210-223, Dezembro 2016.
- BOUJENA, O.; JOHNSTON; W. J.; MERUNKA, D. R. The Benefits of Sales Force Automation: A Customer’s Perspective. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXIX, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. 1. ed. – São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- CAMARINHA, S. D. L. **O comportamento do consumidor em contexto de promoções de venda**. Dissertação – Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração, 2014.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**, São Paulo: Atlas, p.12 1999.
- CLAUDINO, T. B. Ela pode ter defeito, mas é minha amiga: Os impactos da tecnologia de informação móvel e sem fio (TIMS) na Rotina de Profissionais de Vendas. **XXXVIII Encontro da ANPAD**, 2014. Rio de Janeiro, RJ.



COBRA, M.. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. 1. ed. 5. Reimpr. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

CRUZ T. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologias da Informação e a Empresa do Sec. XXI**. São Paulo, Atlas, 3. Ed. 2010.

DCI, B2B online deverá movimentar mais de R\$ 2 trilhões neste ano. Disponível em <https://www.dci.com.br/comercio/b2b-online-devera-movimentar-mais-de-r-2-trilh-es-neste-ano-1.707654>. 2018. Acesso em 05/03/2019.

DONALDSON, B.; GORDON, R.; LEE, J., WRIGHT, G. Strategic and organisational determinants of sophistication in deployed sales force automation systems within three industry sectors in the UK. **Journal of Marketing Management**. Vol. 28, Nos. 11–12, 1305–1330. October 2012.

DONOSSOLO E MATOS .Fatores Influenciadores do Desempenho em Vendas: um Estudo sobre o Vendedor Atacadista. **V Encontro de Marketing da ANPAD**. Maio de 2012.

ESCOBAR, C.; CAMARGO, R. A. **E - commerce: B2W: O consumidor no mundo das vendas on-line / O nível de qualidade do serviço e a frustração do consumidor**. Anais do IV Seminário Eniac 2012, IV Encontro da Engenharia do Conhecimento Eniac, IV Encontro de Iniciação Científica Eniac. ENIAC, Guarulhos – SP, 10 p, 2012.

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

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

GEETHA, DR. E.; SHETTY, ADITHYA D. SHETTY. E-Commerce Industry Significant Factor for the Growth of Indian Economy. **Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities** Vol. 7, No. 4, April 2017, pp. 177-183.

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. da. Implantação do Efficient Consumer Response(ECR): um estudo multicaso com indústrias, atacadistas e varejistas. **Rev. adm. contemp.** vol.10 no.3 Curitiba Julho/Set. 2006.

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

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

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

HAMAD, H.; ELBELTAGI, I.; JONES, P.; EL-GOHARY, H. Antecedents of B2B E-Commerce Adoption and its Effect on Competitive Advantage in Manufacturing SMEs. *Strat. Change* 24: 405–428 (2015). **Published online in Wiley Online Library** (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/jsc.2019.

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

JANSSEN, Cory. *Mobile Application*. Disponível em: <<http://www.techopedia.com/definition/2953/mobile-application-mobile-app>>. Acesso em 07 de novembro de 2018.

JELINEK, R. All pain, no gain? Why adopting sales force automation tools is insufficient for performance improvement. *School of Business, Providence College, Providence, RI 02918-0001, U.S.A.* 56:635-642. 2013.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

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

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

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, A. C. C. S.; JULIANE, V. (2012). **A influência das redes sociais no comportamento do consumidor online**. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/565560-A-influencia-das-redes-sociais-no-comportamento-do-consumidor-online-1.html> >. Acesso em 20/02/2019.

MAXIMA SISTEMAS. Disponível em : <http://www.cursodeecommerce.com.br/blog/analise-swot-no-comercio-eletronico>. Acesso em 15 de março de 2019.

MELO, D. C.; ALCÂNTARA, R. L. C. Proposição de um modelo para a gestão da demanda: um estudo entre os elos atacadista e fornecedores de produtos de mercearia básica. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 759-777, 2012.

MELO, D. C.; ALCÂNTARA, R. L. C. A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 1-16, 2011.

MOREIRA, S. P. dos S. **Fatores determinantes na escolha do consumidor: o caso das lojas físicas e online do hipermercado Continente**. 2015. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, 2015.

MOUTOT, J.; BASCOUL, G. Effects of sales force automation use on sales force activities and customer relationship management processes. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXVIII, no. 2. pp. 167–184. 2008.

NEVES, M.F.; CONEJERO, M.A. Uma contribuição empírica para a geração de métodos de planejamento e gestão; **R.Adm.**, São Paulo, v.47, n.4, p.699-714, out./nov./dez. 2012.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

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

PATRUS, W. Exclusivo: **Confira as tecnologias do momento para o setor atacadista distribuidor**. Revista Digital Newtrade, Disponível em: <<https://newtrade.com.br/tecnologia/exclusivo-confira-as-tecnologias-do-momento-para-o-setor-atacadista-distribuidor/>>. Acesso em junho 2018.

PRODESP. Mobilidade Corporativa. Disponível em: <[http://www.prodesp.sp.gov.br/clientes/pdf\\_tendencias/informativo\\_tendencias\\_set\\_2012.pdf](http://www.prodesp.sp.gov.br/clientes/pdf_tendencias/informativo_tendencias_set_2012.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2018.

RANKING ABAD/NIELSEN 2016. **R\$ 218,4 Bilhões**. Revista Distribuição, v. 279, Ed. maio 2016. Disponível em <https://distribuicao.newtrade.com.br/edicoes/>. Acesso em 20 out. 2018.

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

SALEH, Y.; OMAR, M. Perception of Sales Managers, Sales Persons and Customers towards Sales Force Automation Technology in Palestine. **Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering**. Volume 9 no. 1, pp. 67 – 74. Fev. 2015.

SANTEJANI, F. H. F. **Perfil ideal do vendedor industrial na visão do cliente**. Dissertação de Mestre no Curso Mestrado Profissionalizante de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté – SP, 2017.

SOARES; C. H. H.; BATISTA, L. P. B.; FERNANDO, S. Comércio eletrônico: fatores que estimulam e desestimulam os consumidores. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.5, n. 5, p.34-52, jan./jun. 2015.

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 16-35, Winter 2001.

SYNTETOS, A. A. et al. Forecasting and stock control: a study in a wholesaling context. **International Journal of Production Economics**, v. 127, p. 103-111, 2010. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe>>. Acesso em: 05 de jul 2018.

TERHO, H. et. al. 'How Sales Strategy translates into Performance: The Role of Salesperson Customer-Orientation and Value-Based Selling. **Industrial Marketing Management**, v. 45, p. 12-21, 2015.

TERHO, H. et. al. 'It's Almost like taking the Sales out of Selling'—Towards a Conceptualization of Value-Based Selling Business Marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 174–185, 2012.

SILA, I. The state of empirical research on the adoption and diffusion of business-to-business e-commerce. **Int. J. Electronic Business**, Vol. 12, No. 3, 2015.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão – 8 ed.:** Em Busca de um Melhor Desempenho Estratégico e Operacional. (São Paulo, Editora Bookman). Ed. 2013.

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

VALLE, A. Curso de E-Commerce, Disponível em : <http://www.cursodeecommerce.com.br/blog/analise-swot-no-comercio-eletronico>. Acesso em 10 de março de 2019.

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

WELIN-BERGER, M. W. Commerce. In: Kornak, A.; Teutloff, J.; Welin-Berger, M. **Enterprise guide to gaining business value from mobile technologies**. Hoboken: Wiley. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5a edição. Tradução Christian Matheus Herrera. Editora Bookman, 2015.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York, Free Press, 1990.

ZUBAC, A.; HUBBARD, G.; JOHNSON, L. The RBV and Value Creation: a managerial perspective. **European Business Review**, v. 22, p. 515-538, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A:

#### **Roteiro de entrevistas 01: *Persona* comprador (cliente da distribuidora).**

Prezado “Comprador”,

Antes de mais nada, agradeço à gentileza de nos conceder a oportunidade desta entrevista, cuja finalidade está em consolidar observações e percepções sobre a realidade prática a cerca do novo modelo de negócios adotado para realizar seus pedidos de compra que se trata do portal online B2B fornecido pela ABC Distribuidora.

Apenas como registro, trata-se de uma pesquisa acadêmica do programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA); O resultado desta pesquisa, tem como objetivo avaliar os pontos positivos e negativos ao utilizar este novo canal e também contribuir com informações relevantes para a literatura.

A seguir apresentamos um questionário semiestruturado contendo as principais abordagens da pesquisa que será o roteiro de nossa entrevista. Agradeço mais uma vez a disponibilidade e afirmo que informações confidenciais da empresa não serão expostas.

Atenciosamente, Henrique Bicego.

#### **Roteiro da entrevista:**

DADOS DO ENTREVISTADO	
Nome da empresa:	
Nome do entrevistado:	
Cargo do entrevistado:	
Segmento do Varejo:	

Objetivo	Perguntas
Verificar o nível de valor entregue pela ABC Distribuidora.	De uma forma geral, qual seu nível de satisfação com os vendedores da ABC Distribuidora?
Avaliar a maturidade de utilização do mercado eletrônico em geral.	Qual o nível de utilização e confiança na utilização de mercado eletrônico?
Identificar os benefícios ao utilizar o B2B.	Quais principais vantagens foram obtidas ao utilizar o B2B para fazer suas compras?
Identificar as desvantagens.	Quais as principais desvantagens na utilização do Programa?
Verificar o nível da presença do vendedor, utilizando o software B2B	Após a utilização do Software, o vendedor da ABC Distribuidora ainda presta um bom suporte?
	Deseja complementar algo a mais sobre este novo canal de venda?

## APÊNDICE B:

### Roteiro de entrevistas 02: Vendedor da ABC Distribuidora.

Prezado “Vendedor”,

Antes de mais nada, agradeço à gentileza de nos conceder a oportunidade desta entrevista, cuja finalidade está em consolidar observações e percepções sobre a realidade prática a cerca do novo modelo de negócios (B2B) adotado pela ABC Distribuidora.

Apenas como registro, trata-se de uma pesquisa acadêmica do programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA);

O resultado desta pesquisa, tem como objetivo avaliar os pontos positivos e negativos ao utilizar este novo canal e também contribuir com informações relevantes para a literatura.

A seguir apresentamos um questionário semiestruturado contendo as principais abordagens da pesquisa que será o roteiro de nossa entrevista.

Agradeço mais uma vez a disponibilidade e afirmo que informações confidenciais da empresa não serão expostas.

Atenciosamente, Henrique Bicego.

#### Roteiro da entrevista:

DADOS DO ENTREVISTADO	
Nome da empresa:	
Nome do entrevistado:	
Cargo do entrevistado:	

Objetivo	Pergunta
Avaliar o relacionamento com seus clientes.	Qual sua tática para manter um forte relacionamento com seus clientes?
Identificar se o vendedor utiliza software B2B como aliado para aumentar as vendas.	Você enxerga o <i>software</i> B2B como um concorrente do vendedor ou um apoio? Porque?
Avaliar se o vendedor está usando seu tempo estrategicamente para aprimorar o relacionamento com seus clientes.	Você teve um ganho de tempo depois que seus clientes passaram a usar o novo canal?
Identificar se houve mudança no nível de entrosamento entre o vendedor e os seus clientes.	Como está seu relacionamento com seus clientes?
Momento aberto para expressar alguma informação não dialogada no roteiro.	Quer complementar algo a mais sobre a implantação do canal B2B em seus clientes?

## APÊNDICE C:

### Roteiro de entrevistas 03: Diretor Comercial da ABC Distribuidora.

Prezado “Gestor”,

Antes de mais nada, agradeço à gentileza de nos conceder a oportunidade desta entrevista, cuja finalidade está em consolidar observações e percepções sobre a realidade prática a cerca do novo modelo de negócios (B2B) adotado pela ABC Distribuidora.

Apenas como registro, trata-se de uma pesquisa acadêmica do programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA);

O resultado desta pesquisa, tem como objetivo avaliar os pontos positivos e negativos ao utilizar este novo canal e também contribuir com informações relevantes para a literatura.

A seguir apresentamos um questionário semiestruturado contendo as principais abordagens da pesquisa que será o roteiro de nossa entrevista.

Agradeço mais uma vez a disponibilidade e afirmo que informações confidenciais da empresa não serão expostas.

Atenciosamente, Henrique Bicego.

### Roteiro da entrevista:

DADOS DO ENTREVISTADO	
Nome da empresa:	
Nome do entrevistado:	
Cargo do entrevistado:	

Objetivo	Pergunta
Avaliar as atribuições dos vendedores.	Sua força de vendas executa de forma padronizada os procedimentos de venda dos produtos da ABC Distribuidora?
Entender a resposta mediante a exigência dos clientes, mudança de mercado e geração de demandas.	Como a empresa garante a geração de demandas diante das mudanças de mercado e ao aumento do nível de satisfação dos clientes?
Identificar a iniciativas da Distribuidora na promoção de Integração da FV.	A empresa promove momentos de integração com a FV para troca de experiências?
Avaliar os benefícios da automação da FV.	Quais foram os principais benefícios arrecadados ao automatizar sua força de vendas através da tecnologia móvel?



Avaliar os problemas da automação da FV.	Quais foram os principais problemas encontrados após automatizar sua força de vendas através da tecnologia móvel?
Identificar se houve rentabilidade ao usar o software B2B	A empresa conseguiu aumentar o fluxo de pedidos após utilização do produto (B2B)?
Identificar se houve rentabilidade ao usar o software.	Quais os principais ganhos tiveram em implantar este novo produto (B2B)?
Verificar a percepção enquanto gestor, como sua equipe de venda reagiu com este software (B2B).	E de uma forma geral como anda a satisfação de sua equipe de vendas?
Momento aberto para expressar alguma informação não dialogada no roteiro.	Deseja fazer mais algum complemento sobre este novo canal de vendas?