Insper

Programa de Mestrado Profissional em Administração

ANDRÉ LUIS PEDRONI

IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO NAS RELACÕES B2B:

O CASO DE UMA EMPRESA DE AUTOMAÇÃO

São Paulo

2020

ANDRÉ LUIS PEDRONI

IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO NAS RELACÕES B2B:

O CASO DE UMA EMPRESA DE AUTOMAÇÃO

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia

Orientadora: Prof.ª Carla Sofia Dias Moreira Ramos, Ph.D.

.

São Paulo

2020

Pedroni, André Luis

Impacto da digitalização nas relações B2B: O caso de uma empresa de automação industrial

André Luis Pedroni – São Paulo, 2020.
59f.

Mestrado – Insper, 2020.
Orientadora: Carla Sofia Dias Moreira Ramos, Ph.D.

1. Digitalização 2. Relacionamento B2B 3. Marketing Digital

ANDRÉ LUIS PEDRONI

Impacto da digitalização nas relações B2B: O caso de uma empresa de automação industrial

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.ª Carla Sofia Dias Moreira Ramos

Data de aprovação: ____/_____/_____

Banca examinadora

_____
Carla Sofia Dias Moreira Ramos
Ph.D. em Administração
Insper

_____
Valter Afonso Vieira
Ph.D. em Administração
Universidade Estadual de Maringá

_____
Sílvio Laban
Ph.D. em Administração
Insper

À minha esposa e à minha filha que me deram força e coragem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora Carla Ramos pelo incentivo, positivismo e por me desafiar a alcançar o meu melhor.

Aos amigos de jornada no curso, em especial aos que desbravaram batalhas juntos Luciana Cardia, André Silva, Luiz Augusto Zordan e Henrique Alves.

Aos professores do Insper a minha gratidão e admiração, o talento e a régua elevada que vocês possuem enriqueceram muito a minha jornada e transformaram a minha forma de ver o mundo acadêmico.

Aos meus colegas de trabalho que contribuíram de forma direta ou indireta na realização deste projeto.

À minha família por acreditar e torcer por mim, mesmo diante tantas dificuldades. Em especial à minha mãe Célia por estimular o sonho grande, ao meu Pai Luiz (*in memoriam*) por sempre acreditar em mim, à minha irmã Viviani por ser uma grande apoiadora, à minha filha Júlia que na sua pouca idade foi paciente e compreensiva com toda a sua doçura, e por fim, à minha esposa Sirlene que não me deixou desistir em nenhum momento e se sacrificou por mim de forma incondicional.

RESUMO

Como a digitalização no contexto B2B impacta as relações entre empresas? Como o relacionamento B2B é alterado diante da digitalização i) da proposta de valor, ii) da demonstração de valor e da iii) interação entre clientes e empresas? A digitalização de produtos constitui um desafio para as empresas, modificando suas propostas de valor e de alguma forma acelerando o processo de servitização. Adicionalmente, a maneira das empresas comunicarem e demonstrarem valor aos clientes também tem sofrido alterações, diante das mudanças no comportamento do cliente com a crescente preferência pelos canais digitais em várias etapas do processo de compras. Por último, embora o relacionamento face-a-face com o cliente tenha sempre sido importante devido ao contato pessoal, ele cede cada vez mais espaço às interações digitais, que foram acentuadas pela pandemia de COVID-19 em 2020. Desta forma, o objetivo desta pesquisa é aprofundar o conhecimento sobre os impactos da digitalização nas relações B2B, nomeadamente sobre estas três dimensões: proposta de valor (servitização), demonstração de valor (comunicação/branding), e interação (dinâmica de relacionamento). Para tanto, foi adotada uma metodologia qualitativa e conduzido um estudo de caso único integrado de uma empresa de automação em cinco regiões para explorar o impacto da digitalização nas relações entre empresas num contexto B2B. Os resultados mostram que as tecnologias digitais modificam as três dimensões na relação com os clientes: a servitização é habilitada pela digitalização dos produtos e serviços, e a digitalização da demonstração de valor e da interação modificam a gestão da marca e o relacionamento com os clientes. É ainda sugerido um framework ajustado com base na literatura e no campo para entender o impacto da digitalização nas relações B2B. A principal contribuição desta pesquisa consiste em contribuir para o entendimento de como as tecnologias digitais alteram as relações B2B nas dimensões de servitização, gestão da marca e relacionamento.

Keywords:
Digitalização, Relacionamento B2B, Marketing Digital

ABSTRACT

How does digitalization impact relationship between companies at B2B context? How are B2B relationship changed as a result of the digitalization of value proposition, value demonstration and customer interaction? The digitalization of products is a challenge for companies, modifying their value proposition and somehow speeding up the servitization process. Also, the way companies communicate and demonstrate value to customers, has been impacted due to changes in customer behavior, as preference for digital channels has increased at some stages of purchasing process. Lastly, albeit face-to-face relationships with customer has always been important through personal contact, it has given even more room for digital interactions due to COVID-19 pandemic in 2020. Therefore, the aim of this research is to deepen the knowledge about the impacts of digitalization in B2B relationships, namely regarding the following three dimensions: value proposition (servitization), value demonstration (communication/branding), and interaction (relationship dynamic). A qualitative method with an embedded unique case study approach at an automation company in five regions, was applied to explore the impact of digitalization on relationships between companies at B2B context. Results show that the digital technologies change the three dimensions at customer relationship: the servitization is enabled by the digitalization of products and services, the digitalization of value demonstration and the interaction change the branding and relationship with customers. A framework to understand the impact of digitalization in B2B relationships, which is derived from the literature and adjusted with the collected data, is also put forward. The main contribution of this research consists on add to the knowledge how digital technology change B2B relations at servitization, communication and relationship dimensions.

Keywords:

Digitalization, B2B relationship, Digital Marketing

SUMÁRIO EXECUTIVO

Introdução

O uso de tecnologias digitais nas empresas sempre foi atrativo devido aos ganhos de eficiência, mas recentemente elas são atraídas pelos benefícios mais amplos da transformação digital McKinsey (2018). A digitalização está impactando processos, produtos, canais de vendas e cadeia de valor dos negócios das empresas em várias indústrias (MATT et al. 2015). No mercado de consumo por exemplo a digitalização vem modificando e transformando negócios, principalmente devido à tecnologia mobile (VIAL, 2019). Entretanto, no contexto B2B a mudança devido a transformação digital ainda está no estágio inicial da curva de maturidade (ACCENTURE, 2020). Além disso, em B2B há diferenças nos relacionamentos, eles são mais complexos do que em B2C (MCKINSEY, 2017). Desta forma, como a digitalização impacta as relações B2B ainda é pouco conhecido, já que a maioria das empresas ainda está no estágio inicial e o tema é pouco explorado pela literatura (HOFACKER et al., 2020).

No contexto B2B algumas dimensões das relações têm sido impactadas pela digitalização. Por isso, cabe um aprofundamento no conhecimento dessas alterações para identificar quais são as mudanças que as tecnologias digitais trazem através da digitalização dos produtos e serviços, da demonstração de valor e da interação. Isso é importante, pois em empresas B2B que não passaram pela transformação digital, normalmente as soluções são físicas, e a demonstração de valor e interação ocorrem em encontros presenciais como reuniões, demonstrações práticas, e feiras de negócio por exemplo.

Proposta

O objetivo desta pesquisa é entender como a digitalização dos produtos e serviços, da demonstração de valor e interação alteram as relações B2B. Para tanto, foi empregado um estudo de caso único integrado em uma empresa de automação industrial. Essa é uma abordagem qualitativa que permite explorar a complexidade das relações B2B e os efeitos da digitalização.

Contexto

A digitalização é uma oportunidade para as empresas modificarem e ampliarem sua proposta de valor na direção de necessidades ainda não atendidas dos clientes. Normalmente, personalizar soluções físicas exige bastante colaboração entre cliente e fornecedor, comumente isso implica em investimento elevado e nem sempre economicamente viável. A digitalização dos produtos e serviços amplia as possibilidades com a disponibilidade e análise de dados, que permite a personalização de soluções para cada cliente com maior acurácia e menor custo. Além disso, a digitalização da demonstração de valor e das interações ampliam as formas e canais de comunicação com os clientes. Isso foi importante em 2020 devido a pandemia de COVID-19, que restringiu o contato presencial e obrigou as empresas no contexto B2B a empregarem formatos digitais para comunicar e interagir com seus clientes.

Implicações Práticas

Neste estudo foram identificadas oportunidades de acelerar o processo de servitização a partir da digitalização de produtos e serviços. Portanto, a digitalização de soluções habilita a servitização no contexto B2B, que tem sido uma abordagem que amplia o papel de serviços nessas relações. Outro achado deste estudo é a eficácia dos canais digitais para a demonstração de valor e interação com os clientes existentes. Isso permite que as empresas B2B empreguem uma estratégia de comunicação de marketing digital combinada com a força de vendas, trazendo ganhos de eficiência nas atividades e nos custos. Por fim, a interação digital com clientes foi amplamente aceita durante o ano de 2020 por aqueles que possuem relacionamento. Assim, os clientes B2B estão mais receptivos aos canais digitais, que já é largamente aplicado ao contexto B2C. Entretanto, novos relacionamentos a partir dos canais digitais não foram observados na coleta de dados. Desta forma, ainda é necessário estabelecer um relacionamento antes de digitalizar a interação no contexto B2B.

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO 14
2 REVISÃO DA LITERATURA 16
2.1 Digitalização 16
2.2 Marketing digital 19
2.3 Marketing de relacionamento B2B 22
2.4 Conclusão 23
3 QUESTÃO DE PESQUISA 25
4 METODOLOGIA E DESIGN DE PESQUISA 26
4.1 Natureza da pesquisa 26
4.2 Design e estratégia de pesquisa 26
4.3 Seleção de entrevistados e técnica de coleta de dados 27
4.4 Técnica de análise de dados 29
4.5 Lócus da pesquisa: Empresa de automação multinacional 30
4.6 Contexto da pesquisa: B2B 31
5 O CASO 33
5.1 Descritivo da Região A 35
5.2 Descritivo da Região B 35
5.3 Descritivo da Região C 36
5.4 Descritivo da Região D 36
5.5 Descritivo da Região E 37
5.6 Sumário comparativo das diferentes regiões 37
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 39
6.1 Digitalização da proposta de valor 39
6.2 Digitalização da demonstração de valor 40
6.3 Digitalização da interação 40
6.4 Análise por região 41
6.4.1 Região A 41
6.4.2 Região B 42
6.4.3 Região C 43
6.4.3.1 Marketing 43
6.4.3.2 Vendas 44
6.4.4 Região D 45
6.4.5 Região E 46
6.4.6 Análise comparativa entre regiões 47
6.5 Proposta de Framework Ajustado 50
7 CONCLUSÃO 53
7.1 Contribuições para a teoria 53
7.2 Contribuições para a prática 54
7.3 Limitações 55
7.3 Sugestões de Estudos Futuros 55
REFERÊNCIAS 56
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Bloco de construção do processo de transformação digital 18
Figura 2 - Principais domínios da pesquisa B2B que são influenciados pelo marketing digital 21
Figura 3 - Sistematização da análise e codificação 39
Figura 4 - Framework ajustado de Vial (2019) 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sumário comparativo por região 38
Quadro 2 - Análise cross-case 49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados Coletados..... 29

1 INTRODUÇÃO

A digitalização está impactando processos, produtos, canais de vendas e cadeia de valor dos negócios das empresas em várias indústrias (MATT et al. 2015). No contexto B2C, a digitalização vem modificando e transformando negócios, principalmente devido à tecnologia mobile (VIAL, 2019), encontrando-se já numa fase avançada da curva de maturidade. Já no contexto B2B, a mudança devido a transformação digital está no estágio inicial da curva de maturidade (ACCENTURE, 2020). Para a McKinsey (2018) as empresas buscam explorar os benefícios da tecnologia digital na indústria, ou garantir que estão avançando tanto quanto a concorrência. Explorar as oportunidades das tecnologias digitais é desta forma necessário para que as empresas tenham competitividade diante de seus concorrentes e clientes.

Um aspecto interessante da digitalização é a possibilidade de modificar a proposta de valor (MATT et al., 2015). Diante disso, o esforço da transformação no contexto B2B é singular, pois os relacionamentos são mais complexos do que no contexto B2C (MCKINSEY, 2017). A tecnologia mobile tem modificado a maneira como interagem os tomadores de decisões em B2B (MCKINSEY, 2016). Isso está em linha com as mudanças no comportamento do mercado de consumo, que tem influenciado os clientes B2B (ALMQUIST, 2018), assim como a forma como as empresas comunicam com os mesmos. Portanto, a tecnologia digital tem alterado as interações e as relações cliente-fornecedor do físico ao digital, bem como os componentes da estratégia de marketing. O ambiente de marketing, o composto de marketing, a pesquisa de mercado e os resultados das interações de marketing, são influenciados pelas tecnologias digitais (KANNAN e LI, 2017).

Assim, embora as relações no contexto B2B estejam sendo alteradas em diferentes níveis de intensidade diante do avanço das tecnologias digitais, segundo Hofacker et al. (2020) o impacto da digitalização nessas relações ainda é pouco explorado. Para os autores existem algumas dimensões das relações B2B provavelmente impactadas pela digitalização, tais como a servitização, comunicação/gestão da marca e dinâmicas de relacionamento. O enfoque desta pesquisa é aprofundar o conhecimento de três dimensões da digitalização: i. proposta de valor (servitização); ii. demonstração de valor (comunicação/gestão da marca B2B); e iii) de relacionamento (dinâmicas de relacionamento).

Para compreender como essas três dimensões B2B são impactadas pela digitalização, será empregado um estudo de caso único integrado. O objeto desse estudo exploratório é uma empresa de automação industrial com atuação em mercados desenvolvidos e emergentes. A abordagem de pesquisa qualitativa foi escolhida devido à complexidade do fenômeno social presente nas relações cliente-fornecedor.

Os principais achados desta pesquisa mostram que as tecnologias digitais provocam mudanças na servitização, gestão de marca e nas dinâmicas de relacionamento. Portanto, as atividades de marketing estão sendo impactadas pela digitalização, assim como as relações no contexto B2B. Além disso, como resultado do trabalho de campo, essas três dimensões foram integradas ao framework de transformação digital (VIAL, 2019) com base nas evidências empíricas e na literatura estabelecida sobre a digitalização.

Uma contribuição gerencial desta pesquisa reside na identificação de oportunidades de servitização que não estavam no foco das soluções digitais da empresa, mas podem ser um ponto de partida mais eficaz para a disseminação dos serviços digitais, acelerando o processo de servitização. Outra contribuição prática é a eficácia dos canais digitais para a demonstração de valor e interação com os clientes existentes. Portanto, uma estratégia de comunicação de marketing digital combinada com a força de vendas traz ganhos de eficiência nas atividades e nos custos.

Esta dissertação é composta por sete capítulos. O primeiro é referente à introdução aonde o contexto, relevância e motivação de pesquisa são apresentados. No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura sobre digitalização, relacionamento B2B e marketing digital. A questão de pesquisa é apresentada no terceiro capítulo. No quarto é apresentada a metodologia de pesquisa. O caso é apresentado no quinto capítulo. No sexto é feita a análise e discussão dos dados. No sétimo capítulo a conclusão e sugestões de pesquisa futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura está estruturada da seguinte forma: i. digitalização; ii. marketing digital; iii. marketing de relacionamento B2B.

2.1 Digitalização

O uso de tecnologias digitais deixou de ser um tema restrito aos profissionais da área de tecnologia de informação e vem sendo tratado cada vez mais como uma questão estratégica de negócios. Esse interesse mais abrangente nas tecnologias digitais ocorre devido à crescente disrupção em diversas indústrias, onde novos modelos de negócios são criados ou mesmo reformulados (MCKINSEY, 2018). Para Matt et al. (2015), a transformação digital é um objetivo estratégico, indo além da tecnologia da informação e é centrada no negócio, capaz de transformar produtos, processos e aspectos organizacionais. Com isso, a tecnologia habilita o processo de transformação, mas há vários aspectos organizacionais e estratégicos que antecedem a transformação. Uma das formas de analisar esses aspectos é empregando uma escala de maturidade digital, cujos principais elementos foram mapeados Kane et al. (2015). A conclusão dos autores foi que as empresas com maturidade digital estão integrando tecnologias digitais que transformam os seus negócios e possuem uma estratégia digital. Assim, de acordo com Vial (2019):

> "*a transformação digital é um processo que objetiva melhorar uma entidade disparando mudanças significativas às suas propriedades através da combinação de informação, computação, comunicação e tecnologias de conectividade*." (Vial, 2019, p.118).

O autor demostra a sua definição de transformação digital através do framework da Figura 1, ilustrando a relação entre os blocos desse processo, especificamente as tecnologias digitais como vetores de disrupção. Apesar de não apontar causalidade no modelo, a relação proposta no framework foi construída partindo da revisão de literatura de transformação digital realizada por Vial (2019). Desta forma, para entender o processo de transformação digital de uma empresa, é necessário modelar essas relações de forma empírica e descobrir quais constructos estabelecem essas relações.

As disrupções no modelo de Vial (2019) são mudanças no comportamento e expectativa do cliente, ambiente competitivo e disponibilidade de dados. Assim, essas disrupções disparam respostas por parte das organizações, seja de uma estratégia de negócio digital ou de uma estratégia de transformação digital. Para o autor essas respostas estratégicas empregam tecnologias digitais e são capazes de alterar os caminhos de criação de valor, incluindo a mudança na proposta de valor da empresa em linha com Matt et al. (2015). Portanto, a interdependência entre respostas estratégicas, uso de tecnologias digitais e disrupções são intrínsecas do processo de transformação digital, sendo necessário a coordenação desses três elementos para que se obtenha como resultado a mudança na proposta de valor.

Para Matt et al. (2015) é de grande interesse saber se os padrões de sucesso na transformação digital no contesto B2C se diferenciam do B2B. Por isso, é interessante esclarecer os padrões de sucesso da transformação digital e impactos no contexto B2B também. Uma semelhança no processo de digitalização em ambos os segmentos é o comportamento do cliente, pois os nativos digitais estão levando os comportamentos de consumo e transformando a forma como a pesquisa de compras B2B são realizadas (ALMQUIST, 2018). Desta forma, a nova geração e os adeptos das tecnologias digitais estão mudando a forma como o processo de compras B2B acontece. Portanto, as empresas B2B precisam acompanhar essas mudanças no comportamento dos clientes e empregar as tecnologias digitais adequadas à comunicação e interação.

A digitalização e a consequente transformação digital são mais salientes nas empresas com enfoque em marketing de consumo. Entretanto, diante da pandemia de COVID-19 ao longo de 2020, as atividades remotas das empresas foram bastante elevadas e o contato pessoal reduzido diante das restrições de viagem (HARTMANN e LUSSIER, 2020). Apesar de recente, essa nova circunstância pode provocar uma nova disrupção no comportamento do cliente, que demanda uma resposta estratégica da empresa através das tecnologias digitais, conforme propõe Vial (2019).

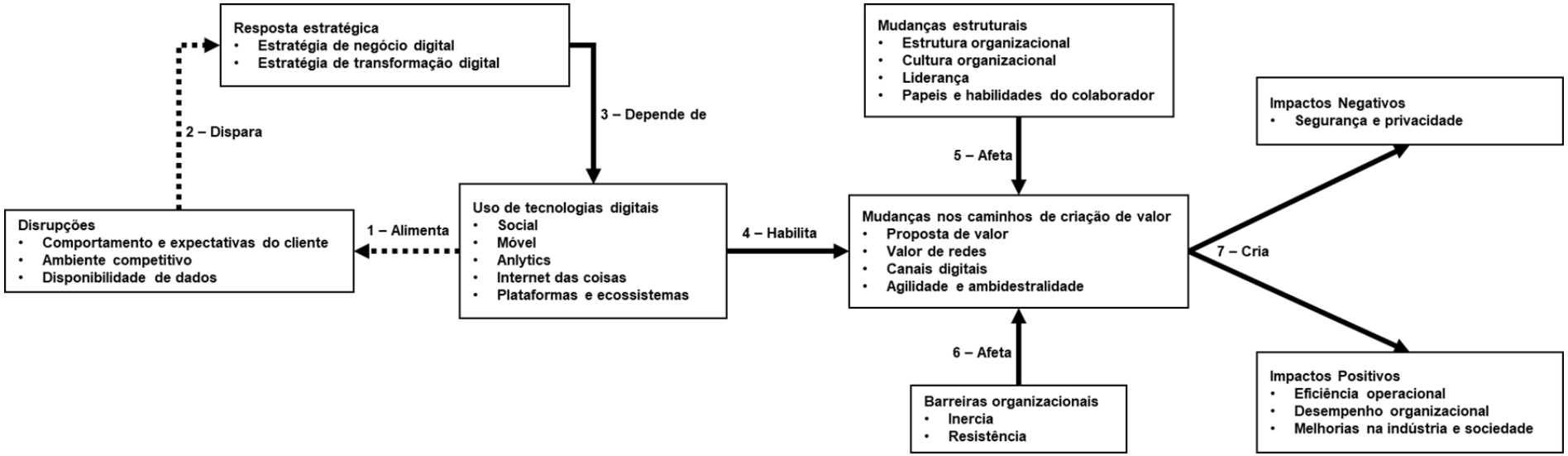

Figura 1 - Bloco de construção do processo de transformação digital
Fonte: Vial (2019), p. 122

2.2 Marketing digital

Segue a definição de marketing digital segundo Kannan e Li (2017):

> *"Marketing digital é um processo adaptativo e habilitado por tecnologia, no qual as empresas colaboram com os clientes e parceiros para conjuntamente criar, comunicar, entregar e sustentar valor para todos os stakeholders".* (KANNAN e LI, 2017, p. 23).

Os autores assumem uma perspectiva mais inclusiva do que simplesmente incluir tecnologias digitais na definição de marketing da AMA (2017), e de acordo com a qual "marketing são atividades, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas que tenham valor aos clientes, parceiros e sociedade como um todo". A digitalização das atividades de marketing tem modificado a jornada do cliente, com o aumento dos pontos de contatos digitais que possibilitam a criação de valor em novos ambientes digitais (KANNAN e LI, 2017). De acordo com estes autores, recentemente, vários negócios nascem puramente digitais e transformam a indústria que estão inseridos, criando valor através de nova experiência do cliente e da interação entre clientes.

Com base na revisão da literatura sobre marketing digital, Kannan e Li (2017) apresentam um framework à pesquisa do tema, sendo que o modelo proposto contém ambiente, empresa, resultados e pesquisa de mercado. As tecnologias digitais e a estratégia de marketing impactam simultaneamente esses quatro aspectos, sendo os destaques do modelo, os resultados, como: valor ao cliente, valor do cliente e valor à empresa (KANNAN e LI, 2017). O efeito de valor decorrente das tecnologias digitais está em linha com a transformação digital, que altera a proposta de valor da empresa e cria valor ao cliente. Sendo assim, o framework de Kannan e Li (2017), e o de Vial (2019) estão alinhados no que toca à criação de valor decorrente do uso de tecnologias digitais.

Sob a ótica B2B da digitalização, Hofacker et al. (2020) propõe analisar os impactos da digitalização nas relações em sete domínios i. coopetição; ii. cocriação de valor; iii. gestão da marca; iv. servitização; v. redes de inovação; vi. dinâmicas de relacionamento; vii. confiança e poder (Figura 2). Neste estudo estamos explorando três domínios conforme apresentado na introdução: servitização, comunicação (gestão da marca B2B), e dinâmicas de relacionamento.

A transformação da servitização é uma reposta as demandas do mercado (HOFACKER et al., 2020). Conforme já apontou Eggert et al. (2018), o valor em uso tem sido a migração da lógica do produto para a cocriação de valor resultante da colaboração entre cliente e fornecedor. Assim, a servitização potencializa os serviços digitais, que por sua vez viabiliza a própria servitização (VENDRELL-HERRERO et al. 2017 citado por HOFACKER et al., 2020, p.1165). A digitalização e a servitização são, portanto, vetores de transformação, que combinados modificam o modelo de negócio e o processo de criação de valor no contexto B2B.

Para Hofacker et al. (2020) devido à digitalização, a gestão da marca B2B é cocriada com os clientes. A marca ajuda na reputação e na legitimidade, que trazem credibilidade nas relações possibilitando alinhar as expectativas de troca de valor (CZINKOTA et al. 2014). Desta forma, os canais digitais permitem uma interação mais próxima na cocriação da percepção de valor da marca.

Os relacionamentos B2B possuem vários atores que interagem, e por isso possuem a característica de dinâmica (PALMATIER et al., 2013). Além disso para Chakkol et a. (2018) o papel do ator, a ambiguidade do papel, a qualidade do relacionamento, assim como as fronteiras das capacidades e atividades são elementos dinâmicos das relações. A velocidade do comprometimento é constructo dinâmico de relacionamento B2B (PALMATIER et al., 2013), mais adiante em marketing de relacionamento será explorado em mais detalhes o seu conceito e a relevância para esta pesquisa.

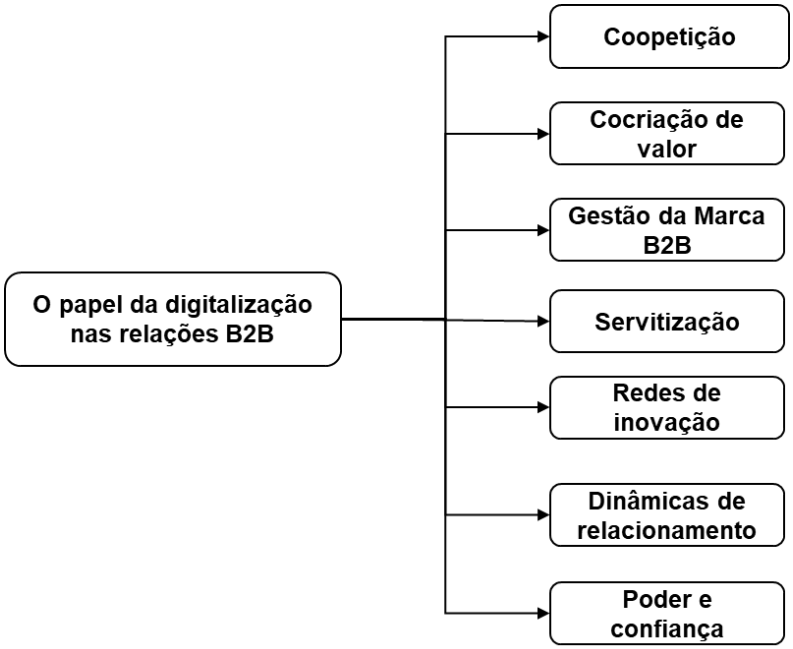

Figura 2 - Principais domínios da pesquisa B2B que são influenciados pelo marketing digital
Fonte: Hofacker et al. (2020), p.1163

Recentemente apesar do crescente interesse em pesquisa sobre digitalização nas relações B2B, no contexto B2C ela é mais extensa (HOFACKER et al., 2020). Isso ocorre, pois provavelmente no contexto B2C a tecnologia digital foi mais impactante, uma vez que o comportamento do cliente sofreu grande disrupção graças a tecnologia mobile, disparando tanto nas empresas existentes quanto em novos entrantes respostas estratégicas conforme os blocos de transformação digital de Vial (2019). Por outro lado, no contexto B2B, o comportamento do cliente tem sofrido alterações menos céleres, mas os hábitos de consumo da nova geração já estão influenciando o processo de compras B2B (ALMQUIST, 2018).

A digitalização do marketing modifica a proposta e a demonstração de valor ao cliente através do uso de tecnologia digital. Porém, a tecnologia não suprime os relacionamentos, mas os torna mais eficazes e eficientes, quando apoia o fornecedor a compreender em profundidade as necessidades do cliente, permitindo o primeiro alterar a proposta de valor com enfoque no valor em uso. Para Eggert et al. (2018) a proposta de valor em B2B tem migrado ao valor em uso, consequência da cocriação de valor da interação dos recursos das empresas. Portanto, o uso de tecnologias digitais é uma forma de modificar a proposta de valor da empresa, entregando valor ao cliente e capturando mais valor à empresa. Como todos os aspectos da estratégia de marketing são possivelmente impactados pelas tecnologias digitais de acordo com

o framework de Kannan e Li (2017), a empresa precisa definir sua estratégia de marketing e de tecnologias digitais baseada na lógica de criação e demonstração de valor. Isso quer dizer que o cliente tem que estar apto a pagar pela nova proposta de valor e a empresa deve ser capaz de gerar mais receita e lucro com isso.

O uso da tecnologia digital na promoção de marketing possui várias abordagens, uma delas é o conteúdo de marketing digital. Esse deve ir de encontro com as necessidades do cliente (JÄRVINEN e TAIMINEN, 2016), pois as ferramentas de tecnologia digital são um meio de atingir potenciais compradores de acordo com seu comportamento online. No contexto B2B é interessante observar que a comunicação digital é mais efetiva em termos de racionalidade do que a interação pessoal (MURPHY e SASHI, 2018), pois a informação digital pode ser usada como base de comparação com os concorrentes. Uma outra vantagem de uso de canais digitais em B2B é o achado de Palmatier et al. (2008), que afirma que o contato interpessoal intenso da díade cliente-fornecedor acaba resultando em interações cada vez menos eficientes, conduzindo à parte compradora a uma maior propensão à troca. Portanto, canais digitais são possibilidades adicionais ao cliente obter novas informações e de se relacionar de maneira autônoma com o fornecedor.

2.3 Marketing de relacionamento B2B

O marketing de relacionamento é importante e está presente na literatura há mais de três décadas segundo Payne e Frow (2016). Para estes autores, o tema teve a sua origem a partir de autores de marketing industrial (e.g., LEVITT 1983), e de marketing de serviços (GUMMESSON, 1977; GRONROOS 1983). Entretanto, foi Berry (1983) o primeiro a empregar o termo marketing de relacionamento na conferência de marketing de serviços na American Marketing Association (PAYNE e FROW, 2016).

A origem do marketing de relacionamento demonstra sua importância nas relações B2B. A pesquisa sobre o tema tem evoluído de forma contínua e uma contribuição muito importante foi a de Morgan e Hunt (1994) que identificaram confiança e comprometimento como elementos essenciais do relacionamento. Já o modelo de Wilson (1995) chama a atenção a importância da ligação social como um dos constructos do desenvolvimento de relacionamento. De acordo com Ashnai et al. (2016) é importante avaliar o constructo confiança tanto sob a lente das relações interpessoais, como das relações intraorganizacionais. Para os autores a emoção é

a base da confiança entre as pessoas, e já entre as empresas é a racionalidade. Apesar dos achados de Ashnai et al. (2016) sugerirem que a confiança interpessoal e intraorganizacional são constructos distintos, o efeito geral do papel da confiança influenciando o relacionamento foi confirmado no modelo analisado.

Para Palmatier et al. (2013) o relacionamento entre empresas é dinâmico, e como tal os autores atribuem papéis cruciais aos componentes dinâmicos dos constructos relacionais que captam as mudanças ao longo do tempo. O estágio do relacionamento com o cliente é composto de nível de comprometimento (i.e., um comprometimento estabelecido devido a confiança entre as partes; Morgan e Hunt, 1994) e a velocidade do comprometimento (i.e., a taxa e a direção de mudança no comprometimento do relacionamento; PALMATIER et al., 2013). Esse último é um constructo dinâmico precedido por confiança no fornecedor, capacidades de comunicação bilateral (i.e., revela similaridades, resolve problemas, permite alinhamento de objetivos e encontra oportunidades que criam valor) e capacidades de investimento bilateral (i.e., a habilidade em investir no relacionamento para explorar novas oportunidades) (PALMATIER et al., 2013). Para esses autores os três elementos que antecedem a velocidade do comprometimento são influenciados pelo estágio e tempo do relacionamento, bem como pelas turbulências da indústria. Portanto, nesse modelo proposto é possível captar a dinâmica do estágio de relacionamento ao longo do tempo e explicita a complexidade de fatores que tem efeito direto nesse constructo. Como os achados de Palmatier et al. (2013), é possível notar que o nível de comprometimento não afeta tanto o desempenho de vendas da empresa quanto a velocidade do comprometimento. Desta forma, esse último é importante ao relacionamento da empresa no contexto B2B e será empregado na análise deste estudo de caso.

2.4 Conclusão

A digitalização está promovendo mudanças e transformações nos negócios, e isso impacta também nas atividades de marketing, por isso a literatura já tem tratado desse aspecto na revisão acima. No contexto B2B as relações também são impactadas pelas tecnologias digitais. Porém, pouco foi investigado em comparação com o marketing de consumo (HOFACKER et al., 2020). Portanto, investigar como a transformação digital impacta nas atividades de marketing e de relacionamento no

contexto B2B, principalmente no segmento industrial é extremamente relevante, pois clientes e fornecedores nesse segmento estão habituados a transacionar soluções físicas e a manter relacionamentos através de encontros face-a-face. Entretanto, diante das tecnologias digitais, a expansão de possibilidades dos produtos e serviços ampliam as fronteiras de valor aos clientes. Simultaneamente, os canais digitais intensificam as interações, alterando assim a dinâmica de relacionamento, anteriormente fortemente baseada no contato interpessoal presencial.

3 QUESTÃO DE PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é aprofundar o conhecimento sobre o impacto da digitalização no relacionamento B2B. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso que explora como a digitalização impacta a relação entre empresa e cliente frente i) à digitalização de produtos e serviços, ii) digitalização da demonstração de valor e a ii) digitalização do relacionamento e interações.

A questão de pesquisa desse estudo é: Como a digitalização impacta as relações B2B?

Portanto, as subquestões de pesquisa são:

1) Como as mudanças na proposta de valor decorrentes da digitalização contribuem para a servitização?

2) Como as mudanças na demonstração de valor decorrentes da digitalização impactam na gestão e comunicação da marca da empresa?

3) Como a digitalização das interações impactam no relacionamento?

4 METODOLOGIA E DESIGN DE PESQUISA

As metodologias de pesquisa, quantitativa ou qualitativa, possuem papéis importantes de acordo com o tipo de investigação em curso. Para Gummesson (2017, p. 127) o que diferencia as duas metodologias são os tipos de perguntas que são feitas, sendo que em pesquisa quantitativa as perguntas são do tipo *quanto?*, *quantos?*, e *quão frequente?*, enquanto em pesquisa qualitativa as questões são do tipo *o quê?*, *como?,* e *por quê?*. A questão de pesquisa central neste estudo consiste em “Como a digitalização impacta as relações B2B?”, enquadrando-se desta forma numa metodologia qualitativa.

4.1 Natureza da pesquisa

Como o relacionamento é um fenômeno social presente nas relações B2B, foi selecionada a metodologia qualitativa e abdutiva de pesquisa. O enfoque dessa pesquisa é compreender como a digitalização está afetando essas relações, tendo a perspectiva da empresa objeto do estudo de como a digitalização da proposta de valor, da demonstração de valor e das interações impactam nas relações B2B. Como a literatura sobre o impacto da digitalização nas relações nesse contexto é relativamente recente, conforme Hofacker et al. (2020), se faz necessário aprofundar o conhecimento de como as tecnologias digitais modificam essas dimensões das relações. Portanto, foi empregado um estudo de caso exploratório e único em uma empresa de automação industrial multinacional. A pesquisa é abdutiva dado que se parte para campo tendo em consideração os modelos propostos por Vial (2019) e Hofacker et al. (2020), com o objetivo de ajustar esse modelo se necessário com os dados empíricos coletados e respectivos achados.

4.2 Design e estratégia de pesquisa

De acordo com Yin (2015, p.40) o estudo de caso é a estratégia mais indicada, quando uma questão do tipo *“por que é que?”* ou *“como é que?”* é endereçada, que está em linha com Gummesson (2017). Para além disso, segundo Gummesson (2017, p.5) a pesquisa de estudo de caso é o nome tradicional da metodologia para estudar a complexidade do mundo real. Como o fenômeno investigado por esta pesquisa é o relacionamento B2B e como a digitalização está alterando essas relações, o estudo

de caso foi identificado como a estratégia de pesquisa mais indicada. A unidade de análise consistiu no relacionamento entre uma empresa de automação e seus clientes.

Os estudos de casos são generalizáveis às proposições teóricas, e não às populações ou universo (YIN, 2015, p.52). Isso quer dizer que as generalizações advindas do estudo de caso ajudam na construção do conhecimento, apesar de não serem generalizadas de forma mais abrangente. Na visão de Gummesson (2017, p.8) se um caso em específico não se propõe a generalizar de forma direta, ainda assim o caso pode oferecer teoria substancial que pode ser empregado em casos semelhantes. No campo do marketing industrial, as especificidades de cada indústria são barreiras às generalizações, mas o estudo de caso presente apresenta uma perspectiva da digitalização dos relacionamentos que pode servir de ponto de partida às pesquisas sobre o tema em outras indústrias, por exemplo.

Como há uma interação múltipla e complexa nas relações B2B, ao realizar o estudo de caso podemos aprofundar como as relações estão sendo alteradas diante da digitalização e explicar novas direções da dinâmica das relações entre as empresas. O objetivo desta pesquisa é contribuir com o conhecimento vigente sobre a digitalização do relacionamento B2B e como três dimensões dessas relações são impactadas, em específico servitização, gestão de marca e dinâmica de relacionamento. Portanto, através de um estudo de caso único integrado, pretende-se em linha com Yin (2015), revelar os processos sociais presentes na digitalização do relacionamento B2B. Essa estratégia de pesquisa permite o aprofundamento no entendimento do fenômeno e é capaz de absorver a influência do contexto no resultado esperado desta pesquisa. As fronteiras do estudo de caso em questão são uma empresa multinacional de automação industrial e o seu relacionamento com clientes em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento.

4.3 Seleção de entrevistados e técnica de coleta de dados

O grupo multinacional objeto deste estudo de caso possui atuação em diversas regiões. O grupo é sediado na Europa, bem como sua organização de marketing. Para este estudo foram selecionadas cinco regiões, onde estão contidos países desenvolvidos e emergentes. As cinco regiões foram escolhidas pois possuem perfil de relacionamento e mercados distintos entre si. Desta forma, as cinco regiões se

complementam em termos de mercados e formas de se relacionar, enriquecendo assim a coleta de dados. O objetivo dessa seleção foi abranger os mercados de atuação da empresa para compreender semelhanças e diferenças tanto no processo de digitalização quanto no relacionamento. Em cada uma dessas regiões, foram convidados para participar da pesquisa os executivos responsáveis por vendas e serviços. Em alguns casos, foi possível acessar também gerentes dessas áreas, o que enriqueceu a coleta de dados porque eles estão ainda mais próximos das relações com os clientes. Como o marketing da empresa é centralizado em sua matriz, os executivos e gerentes da área foram entrevistados somente nessa região.

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas realizadas com esses executivos de vendas, serviços e marketing. Esses profissionais estão envolvidos diretamente no relacionamento com clientes e na promoção de soluções digitalizadas, por isso estão habilitados em compartilhar as experiências de relacionamento com as tecnologias digitais sendo incorporadas nas interações, bem como as experiências com a digitalização de produtos e serviços. No caso das funções de marketing foram selecionados profissionais envolvidos diretamente com a digitalização das soluções e sua estratégia. Os entrevistados foram selecionados de acordo com sua importância de atuação nas regiões, sendo os responsáveis pela estratégia e execução de vendas e serviços.

Para as entrevistas foi elaborado um roteiro de questões, desdobramento das subquestões de pesquisas. No total foram realizadas onze entrevistas individuais e uma em conjunto (ver Tabela 1). A coleta de dados ocorreu entre dois de novembro a primeiro de dezembro de 2020, sendo a duração média das entrevistas de cinquenta e dois minutos. O roteiro das entrevistas está no apêndice A.

Tabela 1 - Dados Coletados

Região	Cargo	Duração da entrevista	Quantidade
EUA	Diretor de vendas	51 minutos	
	Gerente de vendas	47 minutos	
	Supervisor de serviços leste	58 minutos	
	Supervisor de serviços oeste	55 minutos	
Brasil	Gerente de vendas	35 minutos	
	Gerente de serviços	47 minutos	
Europa	Executivo de marketing	49 minutos	
	Diretor de vendas e serviços	42 minutos	
	Diretor de marketing	35 minutos	
	Gerente de produto serviços digitais	46 minutos	
Índia	Diretor de vendas e serviços	47 minutos	
China	Diretor de vendas		
	Gerente de serviços e Gerente de produto digital de serviços	69 minutos	
	Total	**581 minutos**	**14**

Fonte: Autoria própria

Todas as entrevistas foram realizadas de forma digital, tendo sido empregado o Microsoft Teams, que possibilitou o uso do recurso de vídeo na maioria das entrevistas. Com a permissão dos entrevistados, as entrevistas foram todas gravadas e logo depois foram transcritas, primeiramente através do recurso de geração de legendas da inteligência artificial do Microsoft Teams, e em seguida cada entrevista foi revisada e corrigida acessando a gravação original e o texto gerado pelas legendas. Ao término das transcrições, cada entrevista foi salva no software de análise de dados qualitativos NVivo.

4.4 Técnica de análise de dados

Com o suporte do software NVivo, cada uma das entrevistas foi codificada de acordo com os temas emergentes. Para além de acessar a entrevista transcrita para a codificação, também foi acessada a gravação da entrevista em paralelo para a melhor compreensão dos dados coletados e maior acurácia na codificação. A questão de pesquisa e as subquestões estavam associadas a determinadas temáticas. Assim, muitos códigos naturalmente emergiram em linha com objetivo de pesquisa, mas outros códigos inesperados também surgiram durante o processo de codificação.

Como a codificação foi sendo realizada entrevista por entrevista, os códigos foram emergindo e sendo criados de maneira fluída, mas após um certo número de códigos, ocorreu duplicações com termos semelhantes, que foram consolidados gradualmente ao término de cada codificação. Além de consolidar códigos, durante o processo de codificação das entrevistas, os códigos também foram sendo agrupados em temáticas comuns. Portanto, a análise dos dados foi sendo realizada em paralelo com a coleta de dados, isso ajudou no processo de codificação e de interpretação dos dados e está em linha com Creswell (2010).

4.5 Lócus da pesquisa: Empresa de automação multinacional

A empresa de automação foi escolhida para o estudo do fenômeno, pois atua predominantemente na comercialização de produtos e serviços físicos e tem desenvolvido soluções digitais recentemente que modificam a forma de se relacionar com os clientes. Portanto, a digitalização modificou a proposta de valor clássica da empresa de automação, que sempre esteve apoiada nas soluções físicas. Desta forma, mostrou-se interessante pesquisar os primeiros passos na direção da digitalização do negócio e das suas relações.

A empresa foi fundada na década de 1970 na Europa e possui presença global no segmento de bens de capital. Ela fornece automação industrial para segmentos, tais como aeroespacial, industrial, telecomunicações e automotivo. Esse último possui predominância de 80% dos negócios. A empresa possui mais de dois mil funcionários e quarenta e duas empresas pelo mundo, sendo vinte localidades com produção e vinte e duas subsidiárias de vendas e serviços. Atualmente, a empresa atende a sessenta países através da sua rede de distribuição entre subsidiárias e representantes.

Como um dos principiais fabricante de bens de capital do seu segmento, a empresa participa junto com algumas montadoras, alguns de seus clientes entre outros atores importantes do segmento da ARENA2036, lançado em 2019 e conduzido pelo campus de pesquisa da Universidade de Stuttgart. Um dos objetivos da ARENA2036 é unir ciência e negócios, conduzindo uma investigação interdisciplinar de como a manufatura do carro do futuro deve ser e como o processo produtivo deve ser adaptado.

A empresa também participa do OPEN INDUSTRY 4.0 ALLIANCE, fundada em 2019 por empresas de engenharia mecânica, automação e empresas de tecnologia

de informação. O objetivo dessa aliança é garantir que até 80% das máquinas em uma fábrica inteligente sejam capazes de se comunicar uma com as outras, ou seja, que todos os dispositivos da cadeia de valor possam falar uma linguagem uniforme. Isso será possível através da definição de uma estrutura baseada em um guia de regras, que facilite a compatibilidade entre todos os dispositivos.

A inovação da empresa é baseada na visão de fábrica inteligente, que possui quatro atributos: uso intuitivo; automatiza a produção, bem como o fluxo de dados e materiais; conecta a uma rede e realiza o autoajuste do processo. Portanto, a digitalização está presente no conceito de fábrica inteligente, uma vez que as automações podem ser conectadas a uma nuvem. A empresa oferta também uma diversidade de treinamentos, que podem ser conduzidos de forma presencial ou digital, de acordo com as necessidades do cliente. Os investimentos em digitalização da empresa demonstram a tendência na direção da lógica dominante de serviços.

Através das suas subsidiárias, a empresa gerencia seus principais mercados, tanto nos países desenvolvidos quanto nos mercados emergentes. Para o estudo de caso foram selecionados três continentes onde o grupo atua - Europa, América e Ásia – correspondendo a cinco regiões: A, B, C, D, e E.

4.6 Contexto da pesquisa: B2B

Como visto na revisão da literatura, a digitalização permite a mudança de modelos de negócios graças a tecnologias digitais, sendo que no contexto B2B a digitalização está permeando os negócios tradicionalmente ancorados em soluções físicas. Com isso, a digitalização é um dos caminhos à servitização ou lógica dominante de serviços. Portanto, a digitalização é uma oportunidade de modificar, aperfeiçoar e inovar a proposta de valor de negócios tradicionais.

A demonstração de valor e o relacionamento com o cliente no contexto B2B são baseados na interação pessoal e nos elementos que sustentam o relacionamento. No caso, a confiança, o comprometimento e a ligação social (MORGAN E HUNT, 1994; WILSON,1995). Porém, diante da pandemia de COVID-19 em 2020, a interação pessoal física foi drasticamente reduzida (HARTMANN e LUSSIER, 2020), quando não impossibilitada, pois viagens e acesso aos clientes tiveram muitas limitações de acordo com cada localidade. Desta forma, o uso de meios digitais para interagir e acessar clientes cresceram rapidamente, alterando a dinâmica anterior de encontros presenciais e feiras de negócio, por exemplo. Assim, o relacionamento com cliente

anteriormente cultivado através da interação pessoal, passou a acontecer mais e mais por meios digitais, como vídeo chamadas, redes sociais e webinars.

5 O CASO

A empresa objeto de estudo – uma empresa de automação industrial - é um fornecedor tradicional de bens de capital, que emprega elevada tecnologia de automação em seus equipamentos. Entretanto, para aproveitar o máximo dos recursos disponíveis nos equipamentos, seus clientes contam com o conhecimento e disciplina dos operadores envolvidos no fluxo de informações de entrada e saída durante o processo de manufatura. Como a dinâmica de produção é bastante complexa, há perdas de informação e ineficiências devido aos controles manuais ou parcialmente digitalizados, sistemas paralelos não conectados. A alta rotatividade da mão de obra em manufatura é comum no setor, assim o conhecimento adquirido em treinamento é perdido com o tempo. Mesmo alguns clientes tendo iniciativas de treinadores internos, a profundidade do conhecimento não é a mesma dos especialistas do fornecedor. Desta forma, a eficiência e desempenho dos equipamentos sofrem oscilações com a perda de conhecimento dos operadores.

Os equipamentos fornecidos atualmente pela empresa já possuem a digitalização dos dados que os clientes necessitam. Entretanto, nas automações mais antigas, esses dados estão parcialmente disponíveis. Portanto, o principal desafio aos clientes é integrar tanto os novos, quanto os antigos equipamentos no seu ecossistema de tecnologia de informação. O fluxo de dados de produção pode ser transacionado de forma eletrônica, mas essa automação com o ERP dos clientes demanda a integração dos recursos de tecnologia de informação do cliente e dos equipamentos em questão. Comumente, a eficiência dos equipamentos dos clientes é gerida de forma manual ou parcialmente digitalizada, o que dificulta correções efetivas para alcançar a máxima eficiência, pois problemas de parada são controlados ou apontados de forma manual muitas vezes. A solução de problemas recorrentes e suas causas ficam concentradas na equipe de manutenção, mas inúmeros motivos de parada de equipamentos não são precisamente controlados.

Diante desse cenário, a empresa objeto de estudo criou serviços digitais para atender as necessidades dos clientes de monitorar a eficiência dos equipamentos em tempo real, treinamentos online e soluções MES (manufacturing execution system). Essas soluções aumentam a importância dos serviços em seu modelo de negócio e nas relações com os clientes, que conseguem maiores benefícios.

A inovação de software sempre acompanhou os lançamentos de automação da empresa. Porém, recentemente a inovação através de serviços digitais é uma estratégia na direção da fábrica inteligente, em consonância com as práticas da indústria 4.0. Portanto, nesse caso é explorado o impacto da digitalização dos produtos e serviços nas relações com os clientes da empresa objeto do estudo.

Com a pandemia de COVID-19, viagens e acesso aos clientes foram limitados. Assim, a promoção e interação com os clientes através dos meios digitais cresceu bastante. Anteriormente, a promoção de produtos da empresa era realizada de forma tradicional, como: feiras, eventos e visitas a clientes. Assim, nesse estudo de caso também é analisado o impacto da digitalização na promoção e no relacionamento com o cliente.

Como a empresa objeto de estudo é um dos principais atores do seu segmento, a iniciativa de digitalização de produtos e serviços é uma abordagem nova tanto para a empresa, quanto para o setor. Isso alterou a lógica de produto em direção a serviços através da digitalização, mas como essa mudança impactou nos clientes e nas relações ainda é desconhecido. Além disso, há diversidade de regiões e de perfis de clientes, cujo impacto da digitalização também é desconhecido.

O centro de compras dos clientes tem recebido cada vez mais pessoas jovens, os chamados nativos digitais, que estão acostumados a empregar os meios digitais para realizar pesquisas de fornecedores. Ao mesmo tempo, os objetivos financeiros dos clientes aumentam ainda mais a competição no contexto B2B, onde há uma tendência de comoditização de soluções. Assim sendo, a promoção digital e a digitalização das relações são novos elementos no contexto B2B, que foram acentuados diante das circunstâncias da pandemia de 2020. Por isso, é interessante estudar como a digitalização altera a demonstração de valor e a interação no contexto B2B.

Como descrito na metodologia, foram incluídas 5 regiões de atuação da empresa no estudo de caso, que possuem características distintas. Segue um descritivo de cada uma das regiões consideradas no estudo de caso.

5.1 Descritivo da Região A

Os clientes da região A são clientes de pequeno e médio porte. Por ser um país desenvolvido, o segmento acomoda indústria de pequeno e médio porte que abastecem clientes finais que fabricam produtos de alto valor agregado. Os clientes de grande escala de produção se moveram na sua maioria ao país vizinho de mão de obra de menor custo, onde estão concentrados principalmente os clientes automotivos.

A digitalização de produtos e serviços é um desafio ao mercado da região A, pois as práticas da indústria 4.0 não são prioritárias aos clientes existentes, já que não possuem produção em massa, não sendo dessa forma esperada demanda por eficiência e qualidade. Do ponto de vista da promoção de vendas e relação com clientes, sempre foram empregadas práticas tradicionais, ou seja, interação face a face, feiras e eventos à demonstração prática, bem como demonstrações nas instalações dos clientes. Porém, essas práticas sofreram alterações com a eclosão da pandemia em 2020, pois a digitalização na promoção e na interação com os clientes foi acelerada com as limitações do contato face a face.

5.2 Descritivo da Região B

Na região B há um mix bem diverso de clientes e segmento, havendo clientes de pequeno e médio porte como na região A. Porém, há muitos clientes de produção em massa, como do setor automotivo e da indústria eletroeletrônica. Nesse contexto de alto volume, há grande demanda por eficiência e qualidade. Assim, a digitalização de produtos e serviços das automações possuem bastante atratividade. Entretanto, os elementos de digitalização na manufatura ou da indústria 4.0 ainda são pouco observados no segmento estudado nessa região.

O relacionamento interpessoal faz parte da cultura da região e é um elemento muito importante nas relações B2B. Portanto, os encontros face a face fazem parte do processo de demonstração de valor e de construção de relacionamento, mas o acesso aos clientes ficou restrito com a pandemia. Isso acelerou o uso dos meios digitais à promoção de vendas e ao relacionamento com os clientes.

5.3 Descritivo da Região C

A região C é bem diversa em termos de perfil de clientes e mercados, mas é possível fazer uma divisão entre a região C Oeste e Leste. Na região C Oeste, o perfil dos clientes é de médio e pequeno porte, cujos clientes finais possuem alto valor agregado. Já no Leste, estão localizados clientes de produção em larga escala, onde eficiência e qualidade são gêmeos em expectativa dos clientes finais, principalmente o segmento automotivo, onde são produzidos veículos de alto padrão por exemplo.

O elevado valor agregado dos produtos e do custo de mão de obra no Oeste da região C faz com que os clientes valorizem tanto automação através de equipamentos quanto os elementos da indústria 4.0 que automatizam o fluxo de dados. No Leste, a exigência de rastreabilidade da qualidade é elevada, típicos da cadeia automotiva. Portanto, as práticas da indústria 4.0 são necessárias para atingir os padrões de eficiência e qualidade do setor.

De forma geral, na região C o relacionamento é um aspecto importante das relações B2B, principalmente nas vendas de bens de capital, onde o processo de compras dos clientes passa por várias interações face a face com os clientes. Entretanto, as interações foram digitalizadas em 2020, devido às restrições de viagem por causa da pandemia, modificando assim a forma de demonstrar valor e de se relacionar com os clientes.

5.4 Descritivo da Região D

A indústria da região D é diversificada, sendo o setor automotivo da empresa objeto de estudo o de maior volume. Por isso, a característica é de produção em larga escala e possui também exigências de qualidade e eficiência. Nessa região a digitalização é uma expectativa dos clientes, pois existem muitas empresas de tecnologia de informação e a mão de obra especializada em tecnologias digitais é bastante abundante. Adicionalmente, o governo local tem fomentando a digitalização da economia através de programas governamentais de desenvolvimento e modernização.

A digitalização da economia da região D é um objetivo estratégico e busca combinar tecnologia de informação e o conhecimento altamente especializado das pessoas, que sejam capazes de transformar o futuro da sociedade local. Como o

ambiente é permeado pela tecnologia digital, existem muitas empresas capazes de desenvolver soluções, desde pequenas empresas até grandes conglomerados. Simultaneamente existem clientes que verticalizam atividades de digitalização, pois a oferta mão de obra especializada é bastante atrativa para personalizar soluções internas.

Como observado nas demais regiões, o contato e interação pessoal também são importantes nas relações com os clientes nessa região. Porém, a pandemia restringiu igualmente o contato físico. Assim, a digitalização das interações e da demonstração de valor se intensificaram para suprir a falta de contato presencial.

5.5 Descritivo da Região E

Na região E a empresa estudada possui uma grande variedade de setores industriais e porte de clientes, um dos destaques é o setor automotivo, pois é o maior do mundo na atualidade. Essa variedade de indústrias tem sido incentivada a modernizar suas fábricas através de iniciativa governamental, semelhante à das práticas da indústria 4.0. Diante disso, a região é permeada por iniciativas de digitalização tanto na vida privada quanto nos negócios, pois a digitalização faz parte da dinâmica atual da região. Portanto, os clientes de forma geral buscam os benefícios da digitalização para aumentar a competitividade local e global simultaneamente.

Devido às restrições de viagem e limitação de contato pessoal na região em 2020, os meios digitais foram também intensificados na interação com os clientes, alterando assim as práticas anteriores de promoção e interação.

5.6 Sumário comparativo das diferentes regiões

No quadro 1 abaixo, é apresentado um sumário comparativo da descrição de cada uma das 5 regiões do grupo de automação consideradas no estudo de caso.

Quadro 1 - Sumário comparativo por região

	SUMÁRIO COMPARATIVO POR REGIÃO				
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
Natureza dos clientes	- Médio e pequeno porte	- Médio e pequeno porte - Grande porte e produção em massa	- Médio e pequeno porte - Grande porte e produção em massa	- Médio e pequeno porte - Grande porte e produção em massa	- Médio e pequeno porte - Grande porte e produção em massa
Nível de aderência a Indústria 4.0	- Baixa aderência	- Baixa aderência	- Média e alta aderência	- Alta aderência	- Alta aderência
Importância do relacionamento	- Muito alta	- Muito alta	- Muito alta	- Muito alta	- Muito alta

Fonte: Autoria própria

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados é apresentada por região do estudo de caso, e tendo por base as entrevistas conduzidas. A figura 3 resume a codificação resultante da análise da coleta de dados. Conforme Gioia et al. (2012) a codificação dos termos de primeira ordem foi mantida perto dos dados “crus” obtidos via entrevista, e foi feito um resumo delas. Seguindo esses autores, os termos de segunda ordem foram organizados em temas teóricos e por fim agrupados em dimensões teóricas de terceira ordem.

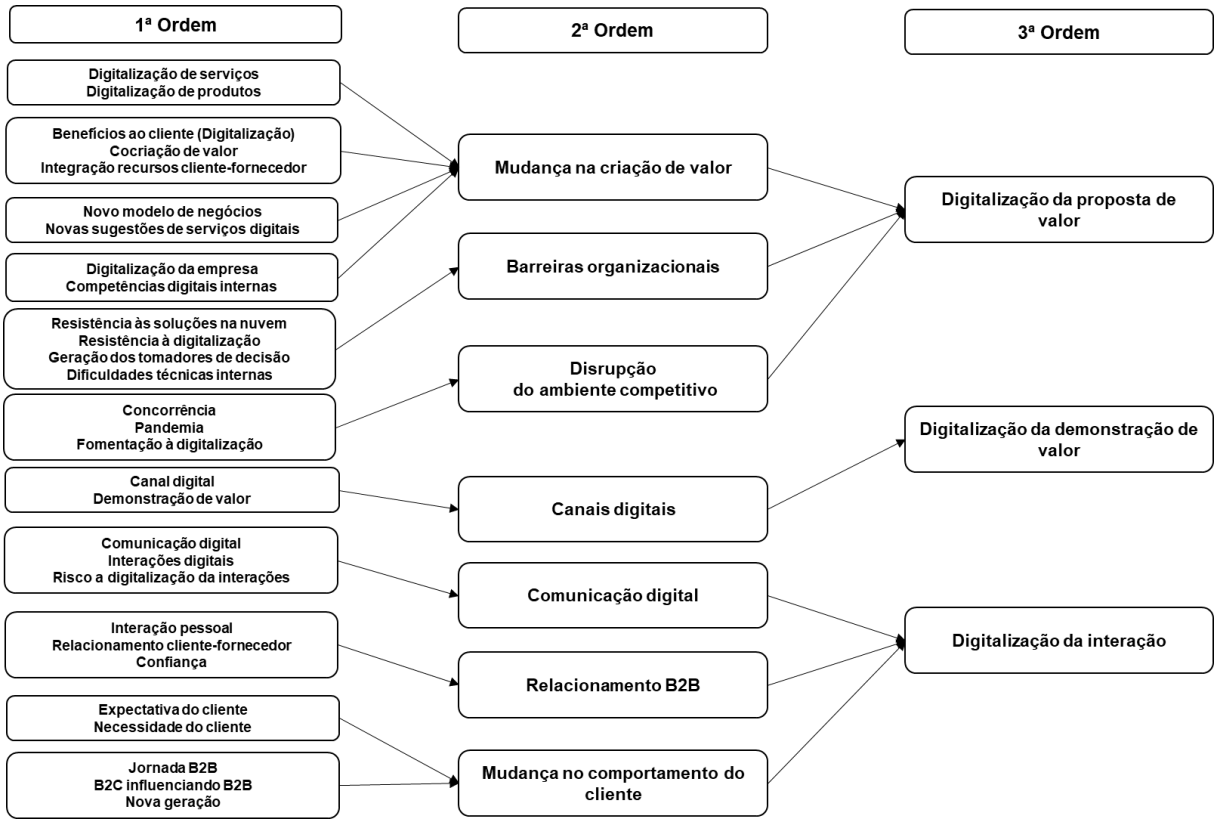

Figura 3 - Sistematização da análise e codificação
Fonte: Autoria própria

6.1 Digitalização da proposta de valor

A digitalização da proposta de valor, seja de produtos ou de serviços da empresa estudada, traz mudança na criação de valor em linha com o framework de transformação digital de Vial (2019). Os benefícios das soluções digitais ampliam o escopo da automação e vão de encontro com as demandas de fluxo de dados dos clientes, que necessitam incrementar os controles de qualidade e eficiência. Através da digitalização da proposta de valor, a empresa consegue visualizar novos modelos de negócios nos clientes existentes e ao mesmo tempo percebe novas possibilidades

em consonância com necessidades de mercado, que só podem ser atendidas aplicando tecnologias digitais.

Os ganhos e benefícios da digitalização aos clientes são inúmeros, mas é importante ressaltar que existem barreiras à digitalização, tanto no cliente quanto internamente. Entretanto, na coleta de dados ficou mais latente as resistências dos clientes, pois soluções na nuvem são pouco usuais no ambiente de manufatura e muitos clientes ainda não estão familiarizados com esse tipo de aplicação. Outro ponto que chama a atenção é a preocupação quanto à segurança dos dados. Tanto as barreiras organizacionais, quanto os impactos negativos, foram previstos no framework de Vial (2019). Assim, vencer a inércia organizacional dos clientes é um desafio à força de vendas, que deve demonstrar o valor dos serviços digitais e de quanto isso contribui à eficiência e qualidade dos processos dos clientes. Internamente, a empresa também deve treinar e preparar suas equipes para a transformação em curso em sua proposta de valor, que modifica a lógica de produto em direção a serviços, sendo que a digitalização é uma das vias à servitização. Essa última é uma forma gerar receitas para a empresa a partir do valor em uso do cliente, ou seja, criação de valor ao cliente através do uso de serviços e criação de valor para a empresa. A servitização é, de acordo com Hofacker et al. (2020), uma das dimensões das relações B2B que sofrem impacto da digitalização.

6.2 Digitalização da demonstração de valor

No estudo de caso, os canais digitais e a demonstração de valor foram digitalizadas diante das restrições de interação face a face. Assim, as atividades de comunicação e demonstração de valor entre a empresa e seus clientes foram realizadas através das tecnologias digitais em todas as regiões investigadas. Esse movimento de adoção de ferramentas digitais de forma rápida está em linha com a disrupção do ambiente competitivo (VIAL, 2019), bem como com o impacto das tecnologias digitais no ambiente e no comportamento do cliente (KANNAN e LI, 2017).

6.3 Digitalização da interação

A interação entre a empresa estudada e seus clientes foi maiormente conduzida através dos meios digitais, tanto com a equipe de vendas quanto de serviços. Para a equipe de vendas se comunicar com os contatos existentes via digital foi algo natural em todas as regiões. Enquanto isso, a equipe de serviços teve bastante

desafio em prestar suporte técnico à distância, sendo que cada região desenvolveu abordagens próprias de acordo com o cliente, complexidade do equipamento e recursos disponíveis. Diante da escassez de acesso às instalações aos clientes, esses ficaram extremamente interessados em soluções de suporte remoto, sendo uma das oportunidades de expansão de serviços digitais, mencionadas a maioria das regiões.

A interação pessoal, a confiança e o relacionamento preexistente entre a empresa e seus clientes, foi muito importante para que as interações digitais acima ocorressem. A base do relacionamento segundo todas as regiões continuará sendo a ligação social (WILSON, 1995) e a confiança (MORGAN e HUNT, 1994). Portanto, a digitalização da interação é apenas um canal de comunicação, que traz benefícios, mas o contato humano continua a ter grande importância no contexto B2B. Interessante notar que a abertura dos clientes aos formatos digitais diversos nesta pesquisa teve como premissa os relacionamentos existentes. Por outro lado, a criação de relacionamento a partir do digital não foi possível identificar durante esta investigação. Entretanto, foi possível observar uma abrangência nos pontos de contato dentro dos clientes existentes através dos meios digitais de comunicação e interação. O resultado desta ampliação à construção de novos relacionamentos também não pode ser constatado com a coleta de dados realizada.

Na seção seguinte, é apresentada uma análise por região (i.e., casos integrados) do caso único aqui considerado.

6.4 Análise por região

6.4.1 Região A

A digitalização de serviços e produtos digitais tem chamado a atenção dos clientes, pois novas modalidades de serviços e recursos estão disponíveis nessas novas soluções. Entretanto, o desempenho ainda é tímido, pois apesar do interesse dos clientes nos recursos digitais, o retorno do investimento não é facilmente identificado pelos clientes. O valor do fluxo de informações ainda não é reconhecido nessa região devido ao perfil dos clientes. Assim, a servitização na região A em decorrência da digitalização de produtos e serviços encontra-se nos primeiros

estágios. Além disto, o uso dos serviços digitais na nuvem traz insegurança em muitos clientes que tem possuem familiaridade com esse tipo de tecnologia digital.

A digitalização da demonstração de valor na região foi bem rápida em 2020, pois a pandemia limitou abruptamente a realização de feiras, *workshops* e até mesmo visita aso clientes. Por isto, na região A foi dado início a realização de *Webinars* e demonstrações de produtos online, além de intensificar o uso da ferramenta de e-mail marketing. A adoção dos canais digitais para promover e demonstrar as soluções da empresa aparentou ser uma contingência a circunstância da pandemia. Entretanto, não ficou claro se o uso dessas abordagens digitais na demonstração de valor terá sequência ou se serão reduzidas à medida que as limitações de eventos e acesso aos clientes recuem.

Os meios digitais além de terem sido empregados na promoção de soluções, foi igualmente empregado na interação com o cliente nesta região. Assim, o uso de vídeo chamadas foi amplamente empregado e adotado com celeridade pela maioria dos clientes. O relacionamento com os clientes existentes foi gerenciado através desses meios digitais, mas ficou nítida a preferência dos entrevistados da região em retornar para a interação interpessoal face a face, principalmente nos clientes que já possuem relacionamento. O entrevistado cinco mencionou o quão importante é a interação pessoal na visão dele. Apesar do digital ter sido ampliado durante o ano de 2020, ele acredita que os próprios clientes vão querer ter de volta esse contato face a face.

> Eu diria que uma vez que passarmos por isso, os clientes vão querer voltar ao normal. Eu quero dizer, eu não acho que o lado digital vai embora em definitivo. Eu ainda acho que os clientes ainda vão querer nossos representantes nas suas fábricas vendo o que eles estão fazendo. Você sabe, o contato pessoal e sentir o cliente. [Entrevistado 5]

6.4.2 Região B

A digitalização de produtos e serviços na região ainda é um desafio à empresa, pois os serviços digitais ainda são uma novidade para a região habituada em transacionar soluções físicas. Diante das restrições de viagem, a empresa teve maior demanda por treinamento e suporte a distância. Entretendo, a adoção das soluções digitais requer educar alguns clientes em relação aos benefícios da digitalização do

fluxo de informações, e para outro grupo de clientes é necessário transpor barreiras como, geração de tomadores de decisão e dificuldade em ter um retorno do investimento mensurável de forma direta. Portanto, a digitalização dos produtos e serviços na região B ainda não acelerou o processo de servitização. Desta forma, a empresa busca na região desenvolver casos de sucesso para desbravar as oportunidades.

Em relação a digitalização da demonstração de valor, a região expandiu as atividades no LinkedIn com o intuito de ter um alcance equivalente ou maior do que possuía antes das restrições de viagem. Desta maneira, a empresa expandiu os horizontes de influência da marca através de canal digital.

A interação digital com o cliente na região B cresceu neste último ano devido a pandemia, mas também há expectativas de consumo refletidas nos profissionais que trabalham nos clientes. Assim, a adoção de reuniões digitais foi rápida, surpreendendo tanto pela adoção quanto pela ampliação do alcance dessas modalidades digitais a mais *stakeholders* no cliente. A digitalização das interações corre o risco de perder o relacionamento pessoal, que é muito importante pelos relatos da região, conforme entrevistado doze.

> Nessa relação digital no sentido também de ter pouco contato humano. O contato humano é importante porque tem muita decisão muita confiança gerada a partir desse contato humano, a partir de relacionamento mesmo. [Entrevistado 12]

6.4.3 Região C

6.4.3.1 Marketing

A digitalização de produtos e serviços para a organização de marketing localizada na região C está centrada no fluxo de valor de dados da cadeia dos clientes. Por isso, a empresa projeta o aumento da importância de valor desse fluxo e seus produtos físicos serão integrados a essa cadeia de valor digital. Assim, os produtos puramente físicos no futuro não tenham tanto valor se não estiverem associados ao fluxo digital. Os produtos e serviços digitais da empresa ainda aguardam modelos de negócio capazes de escalarem a adoção dessas soluções digitais. Enquanto isso, a resistência às soluções na nuvem em alguns clientes dificulta a adoção dos serviços digitais. Desta forma, a servitização a partir da digitalização ainda está no seu estágio

bem inicial, a tecnologia está desenvolvida, mas a adoção dela depende de os clientes perceberem valor.

Na digitalização da demonstração de valor, a empresa empregou webinars, web site e feira digital como canais digitais para promover suas soluções, inovações e comunicar os atributos da sua marca. Devido a pandemia as iniciativas de comunicação digital da empresa cresceram e com isso seu potencial de alcance da gestão da marca. Apesar do alcance maior, através dos canais digitais o relacionamento e as emoções não são os mesmos da interação presencial.

Diante da digitalização das soluções é preciso ainda mais confiança e proximidade com o cliente, pois segundo um dos entrevistados “a transformação digital é sobre parceria”. Isso está explícito na citação do entrevistado quatro a seguir.

> É tudo sobre relacionamento pessoal. Você pode esquecer toda a parte digital se nós não conhecemos um ao outro. Nós podemos falar sobre mídia digital, mas eu confio em você? Se sim, vamos adiante. Você faz algo diferente do prometido? É a minha confiança no seu serviço, na sua forma de lidar com as coisas e se eu tiver um problema eu posso confiar que você irá me ajudar, então estamos bem para seguir adiante juntos. [Entrevistado 4]

6.4.3.2 Vendas

A digitalização dos produtos e serviços terão mais impacto no futuro, pois a análise e o uso de dados dos clientes serão importantes para operar e otimizar o processo do mesmo. A empresa vê a digitalização como um veículo para vender mais serviços, que vão se tornando mais importantes que o produto com o tempo. A empresa busca encontrar modelos de negócios que criem valor ao cliente, combinando serviços digitais e físicos. Os dados gerados pelas máquinas são tão amplos, que de alguma forma o desafio é escolher quais dados tratar e analisar que criam valor ao cliente. O exemplo dado pelo entrevistado um abaixo ilustra bem a complexidade diante de tantos dados.

> No mundo digital, se você usa um serviço de streaming de música, existem muitas oportunidades, tantas oportunidades que as vezes você não sabe o que ouvir. Isso é um pouco parecido com os dados das máquinas, se fornecer todos os dados é demais. Assim, é necessário selecionar os dados relevantes ao cliente. [Entrevistado 1]

6.4.4 Região D

A digitalização de produtos e serviços possuem uma demanda saliente nesta região. Assim a oferta de serviços digitais está em linha com a expectativa dos clientes e do contexto da região. Como a digitalização já está presente em diversos setores da economia, alguns clientes já possuem iniciativas internas de digitalização, que concorrem com a empresa em estudo. Portanto, a competitividade dos produtos e serviços digitais da empresa precisam de posicionamento de preço e escopo técnico adequados. O tópico sobre segurança e compartilhamento dos dados é um tema sensível aos clientes, mas está em linha com literatura de transformação digital. A conclusão é que a região D está apta em adotar as soluções digitais e mover na direção da servitização, mas a regionalização de soluções digitais é ponto chave para atender as expectativas do mercado e explorar suas oportunidades.

Na dimensão da digitalização da demonstração de valor a empresa expandiu o uso do LinkedIn e Webinars devido as restrições no acesso aos clientes. Com objetivo de criar valor aos clientes, os temas dos Webinars conduzidos pela empresa na região são mais técnicos. Assim, o engajamento na participação é maior devido a troca de conhecimento nesse tipo de evento. A empresa observou grande interesse dos clientes mais jovens no LinkedIn, pois possuem preferência pelos canais digitais. Portanto, a digitalização da demonstração de valor permitiu a empresa reforçar sua marca junto aos clientes e difundir suas soluções através desses canais.

Com as restrições de viagem e de acesso aos clientes, a digitalização da interação da empresa ocorreu principalmente através de reuniões virtuais. A recepção dessa modalidade de interação foi positiva e ampliou a capacidade de comunicação, pois nesse tipo de interação mais pessoas participam. Desta forma, a empresa avalia empregar mais a interação digital, pois há ganhos de eficiência e maior alcance. Entretanto, na avaliação do entrevistado nove abaixo, o contato presencial continuará a ter o seu papel.

> Minha percepção pessoal é um misto de interação digital e face a face. Eu particularmente sinto que na interação presencial um a um, tem um toque emocional que não deve ser perdido e falta no digital. Então, acredito que vai a haver um misto de interação, mas o pessoal vai ser muito importante apesar do crescente contato digital daqui em diante em relação ao passado. [Entrevistado 9]

6.4.5 Região E

A digitalização de produtos e serviços nesta região é uma expectativa dos clientes, pois as necessidades do segmento só podem ser atendidas via tecnologia digital e não apenas com soluções físicas. A necessidade de monitorar vários indicadores de desempenho e qualidade de forma integrada ao ecossistema dos clientes é um desafio às soluções digitais da empresa. Como a oferta de serviços digitais da empresa ainda está em seus primeiros estágios, e existe uma demanda de dados bastante elevada nos clientes. Assim sendo, a empresa possui uma lacuna no portfólio de serviços digitais. Entretanto, regionalmente a empresa desenvolveu aplicações customizadas que atenderam essas necessidades, suprindo assim a lacuna existente. A segurança e privacidade dos dados é uma preocupação dos clientes nos projetos de digitalização, na citação do entrevistado três é possível notar o quanto isso é importante. Portanto, a região E está apta para receber a digitalização dos produtos e serviços, permitindo que a empresa siga na direção da servitização. Assim sendo, a empresa precisa ofertar soluções regionais em linha com a demanda do mercado, potencializando assim as oportunidades da digitalização na região.

> Em um projeto de digitalização quando você pegar os dados do cliente. Depois de implementar o projeto, você precisa assegurar que todos os dados do cliente ficam com ele. Em seguida, os dados já não existem mais para o fornecedor. Esse é um passo muito importante para deixar o cliente tranquilo. [Entrevistado 3]

A digitalização da demonstração de valor na região seguiu a tendência B2C, onde apresentações ao vivo são empregadas para promover produtos e o público é atraído através de cupons de desconto. A empresa adotou essa prática, pois essa foi uma prática usual de demonstração de valor no contexto B2B durantes as restrições de deslocamentos. Esse movimento foi possível graças a plataformas digitais

existentes na região, que englobam muitas funcionalidades aos usuários do mercado de consumo e tem expandido cada vez mais funcionalidades às empresas B2B.

Com as restrições de deslocamento, a empresa intensificou na região a realização de reuniões virtuais e interações via aplicativo. Mesmo diante da possibilidade de viagem novamente, a região deve continuar a usar a interação digital por uma questão de eficiência e agilidade na relação com o cliente. Assim, os benefícios da digitalização das interações com os clientes foram incorporados no relacionamento.

6.4.6 Análise comparativa entre regiões

O quadro 2 apresenta um resumo da análise conduzida para cada região e comparação entre elas. Nesse resumo é possível observar para cada dimensão da digitalização investigada como cada região está situada e é feita uma conclusão comparativa na última coluna.

Na digitalização de produtos e serviços é possível notar diferenças entre as regiões, enquanto a região D e E possuem forte demanda pelas soluções digitais, as regiões A e B ainda não possuem uma demanda de acordo com a coleta de dados. Essa diferença entre as regiões é bem antagônica, pois o valor da digitalização é reconhecido e valorizado por um par (D e E), já a outra dupla demonstra pouca aderência as soluções digitais (A e B). Supreendentemente a região C possui uma posição mediana, pois há interesse e há reconhecimento de valor nas soluções digitais, mas o modelo de comercialização desses serviços digitais ainda não encontrou o melhor formato No entanto, a região C é a principal região que busca de forma declarada por um modelo que escale as vendas das soluções digitais. A servitização é benéfica ao cliente, principalmente porque ele paga pelo valor em uso. Assim, o reconhecimento de valor dos serviços digitais em cada região possui suas diferenças e é importante notá-las, pois diferentemente de soluções físicas, as soluções digitais estão mais próximas a experiências de serviços. Em serviços a cocriação de valor é uma resultante entre a interação cliente e fornecedor. Portanto, a empresa estudada deve colaborar com proximidade dos seus clientes em todas as regiões com o objetivo de personalizar soluções digitais e estabelecer modelos de negócios de comercialização capazes de criar valor ao cliente e à própria empresa.

A digitalização da demonstração de valor foi conduzida por cada região de forma autônoma e na direção dos canais com maior adesão para cada localidade. Os meios digitais empregados visaram promover a marca e soluções da empresa como contingência as restrições de viagem ou mesmo acesso aos clientes, sem mencionar o cancelamento de diversas feiras de negócios, uma plataforma tradicional à demonstração de valor no segmento industrial. A aderência dos clientes aos canais digitais em todas as regiões foi uma constatação deste estudo, por isso todas as regiões pretendem investir mais na digitalização da demonstração de valor no futuro devido ao seu baixo investimento e ampla abrangência em comparação com as atividades tradicionais da força de vendas ou mesmo participação em feiras de negócios específicas.

Em linha com a digitalização da demonstração de valor, a digitalização da interação foi rapidamente assimilada em todas as regiões. Entretanto, foi constatado em todas as localidades, que essa mudança rápida de interação do físico ao digital só foi possível devido aos relacionamentos estabelecidos anteriormente com os clientes. Portanto, os meios digitais são possibilidades de comunicação e interação entre clientes e a empresa que já se relacionam. Desta forma, os relacionamentos tradicionais B2B, ampliamento investigados pela literatura, continuam sendo a base às relações sendo digitalizadas.

Quadro 2 - Análise cross-case

Análise Cross-Case	Região					Conclusão e Comparação
Dimensão	A	B	C	D	E	Geral
Digitalização de produtos e serviços	Serviços digitais em estágio inicial; necessidade de aperfeiçoar serviços digitais a demanda regional; produção regional alcança menos benefícios do que produção em larga escala;	Serviços digitais ainda são uma novidade; grande potencial para alavancar serviços físicos; iniciativas de indústria 4.0 restrito a grandes clientes da região; necessário quebra de paradigma para implementar serviços digitais;	Busca por modelo de negócio em direção a servitização; foco em digitalizar o fluxo de informações dos clientes; clientes estão cientes da importância dos dados; a geração de dados é premissa para os próximos passos como a análise e sugestão de ações;	Clientes interessados nos serviços digitais; expectativa elevada dos clientes ao uso de IoT e elementos da indústria 4.0; serviços digitais devem ser competitivos com a realidade da região; adequação dos serviços digitais as demandas da região;	A digitalização dos clientes está em curso; clientes querem iniciar a digitalização com equipamentos existentes; demanda de gerenciamento de produtividade com precisão; serviços digitais adaptados a região são necessários;	Soluções digitais possuem grande demanda na região D e E, mas baixa aderência ainda na A e B. Já na C há demanda, mas requer ainda um modelo de negócio para alavancar as vendas das soluções digitais. A resistência às aplicações na nuvem e insegurança em relação ao tratamento dos dados é comum em todas as regiões, sendo um obstáculo à adoção de serviços digitais.
Digitalização da demonstração de valor	Webinars e demonstrações online cresceram com limitação de visitas; uso de e-mail marketing frequente na promoção de produtos; o excesso de webinars na região limita a aderência dos clientes;	Webinars e LinkedIn como principais iniciativas de promoção na região; ações principalmente com clientes existentes; geração de novos leads difícil de mensurar;	Webinars, feira digital e novo portal; por enquanto a interação nesses formatos digitais é menor no que na promoção presencial;	Webinars com um alcance bem abrangente são promovidos na região; promoção através do LinkedIn também foi intensificado; público-alvo principal são clientes existentes e OEMs automotivos da região;	Transmissões ao vivo são forma de apresentar produtos de forma digital; a região possui diferentes ferramentas digitais como aplicativo de comunicação com diversas funcionalidades e amplo uso pelos clientes;	Cada região emprega os canais digitais mais aderentes às suas realidades. Entretanto, todas as regiões intensificaram o uso da demonstração de valor de forma digital devido a pandemia. Diante da eficácia e do alcance, todas as regiões pretendem explorar mais esses meios no futuro. Porém, para soluções complexas, os clientes ainda preferem a demonstração de valor face a face.
Digitalização das interações	Clientes assimilaram bem o uso dos canais digitais; clientes existentes mantiveram contato digital com naturalidade durante a pandemia; maior agilidade e facilidade para se comunicar através do digital;	O uso dos canais digitais incrementou bastante; necessário equilíbrio entre digital e presencial; a nova geração tem preferência pelos canais digitais; reuniões virtuais com boa aceitação; digitalização da interação com clientes existentes;	Várias atividades presenciais estão sendo digitalizadas devido a pandemia; abrangência territorial maior; falta de emoções; mesmo tendo canais digitais a relação ainda é pessoal;	Mais reuniões virtuais e Webinars; não tem gerado novos leads, mas tem aumentando o reconhecimento da marca; clientes aceitam melhor essa modalidade; potencial de melhorar a eficiência comercial no futuro; a relação interpessoal é importante, mas a frequência do digital tende a crescer;	O uso de aplicativo de comunicação é frequente na interação com vendas e serviços; clientes preferem usar essa plataforma, pois é de amplo uso na vida particular; vídeos para auxiliar instalação de equipamentos foram produzidos para auxiliar ã distância;	A circunstância de 2020 possibilitou a empresa explorar mais a interação digital com seus clientes, que se adaptaram rapidamente. Em todas as regiões, a comunicação digital foi possível devido a um relacionamento preexistente. Apesar da velocidade e conveniência maior dos canais digitais, a interação face a face continua sendo extremamente importante, pois constrói confiança, que a base ao relacionamento.

Fonte: Autoria própria

6.5 Proposta de Framework Ajustado

Diante da análise abdutiva executada, é proposto um framework ajustado de Vial (2019) e Hofacker et al. (2020) na figura 4. Nesse modelo é feita uma relação entre o modelo de transformação digital (VIAL, 2019) e três das dimensões sugeridas por Hofacker et al. (2020): servitização, gestão da marca e dinâmica de relacionamento. A relação entre o modelo de (VIAL, 2019) e essas três dimensões (HOFACKER et al., 2020) impactadas pelas tecnologias digitais é proposto aqui através das três dimensões investigadas nas subquestões de pesquisa i. digitalização da proposta de valor, ii. digitalização da demonstração de valor, e iii. digitalização da interação.

De acordo com a análise dos dados, a digitalização da proposta de valor viabiliza a servitização, que por sua vez tem impactos positivos sobre o cliente e sobre a empresa. Porém, a servitização através da digitalização também tem impactos negativos, como a segurança e privacidade de dados. Na pesquisa conduzida, não foi constatado nenhum problema de segurança ou privacidade de dados dos clientes. Entretanto, a preocupação dos clientes com o tema acaba sendo uma barreira que afeta a mudança nos caminhos de valor promovidos pela transformação digital, no caso a digitalização dos produtos e serviços. Por fim, o uso de tecnologia digitais habilitam a mudança na proposta de valor, que é digitalizada no caso deste estudo e por sua vez viabiliza o processo de servitização.

A digitalização da demonstração de valor exerce influência na gestão da marca, pois amplia o seu alcance através dos canais digitais, exercendo maior influência na construção e reputação da marca. Como os meios digitais possuem possibilidade de interação com os clientes, essa dimensão também influencia a dinâmica de relacionamento, uma vez que incrementa a capacidade de comunicação da empresa. Assim, a tecnologia digital habilita o canal digital, que digitaliza a demonstração de valor, que afeta tanto a gestão da marca quanto o relacionamento com o cliente.

Neste caso em específico a digitalização das interações foi igualmente habilitada pelas tecnologias digitais como as duas primeiras dimensões, com a disponibilidade de canais digitais. Os canais digitais já existiam, mas a mudança no ambiente devido a pandemia de COVID-19 acelerou a adoção desses canais com intensidade pelos clientes diante das restrições de viagem e de contato face a face. Assim, a digitalização das interações influencia a dinâmica de relacionamento, pois

amplia as capacidades da empresa de comunicação e de investimento no relacionamento com os clientes através dos canais digitais.

Portanto, o framework ajustado proposto na figura 4 demonstra como a digitalização impacta nas relações B2B através das três dimensões investigadas nesta pesquisa e relacionadas com algumas dimensões sugeridas por Hofacker et al. (2020), integrando tudo ao framework de Vial (2019). Onde os impactos positivos da digitalização são observados tanto na empresa que promove a digitalização, quanto nos seus clientes e mercados de atuação. Também deve ser mencionados os impactos negativos da digitalização. Igualmente observados neste framework ajustado, pois a digitalização de produtos e serviços possui seus riscos, à medida que dados são gerados e armazenados na nuvem.

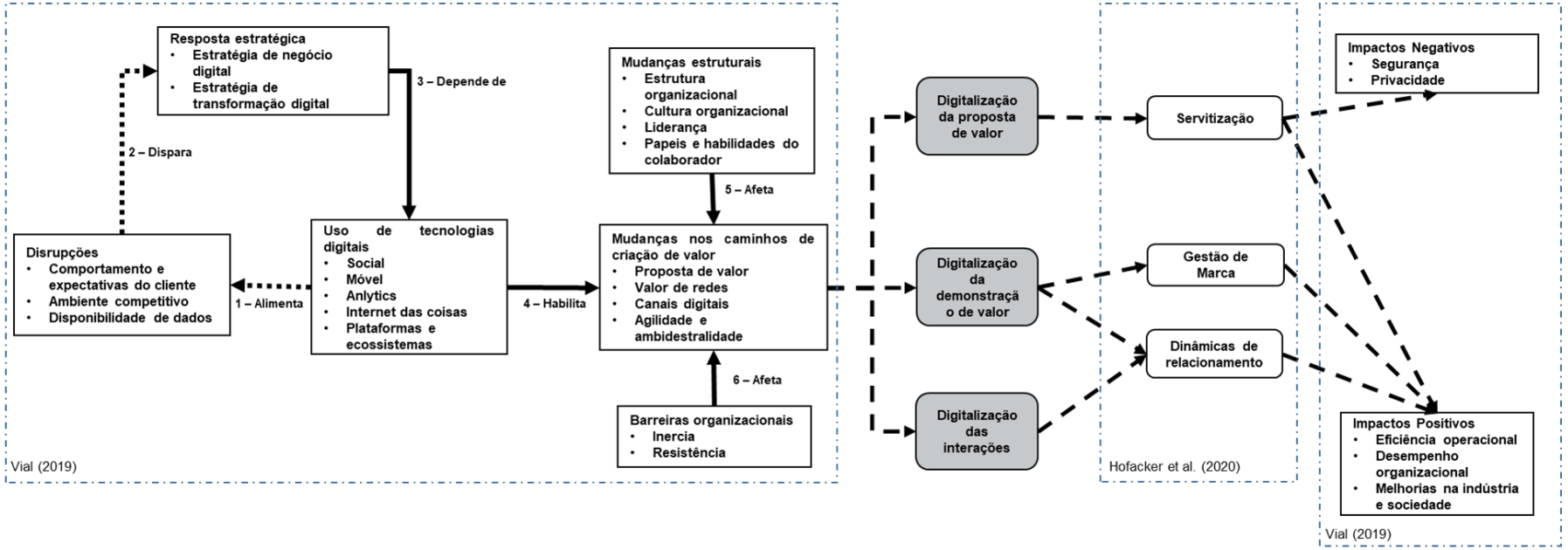

Figura 4 - Framework ajustado de Vial (2019)
Fonte: Autoria própria

7 CONCLUSÃO

7.1 Contribuições para a teoria

Este estudo possui contribuições teóricas ao marketing B2B, pois integra três dimensões de relacionamento B2B (HOFACKER et al., 2020) ao framework de transformação digital (VIAL, 2019). As dimensões analisadas aqui foram servitização, gestão de marca e dinâmicas de relacionamento, todas elas foram investigadas sob a ótica da digitalização e ficou evidenciado as mudanças nessas dimensões através das tecnologias digitais. Portanto, este estudo contribui ao entendimento de como a digitalização altera as relações B2B nessas três dimensões. Adicionalmente, foi proposto um framework ajustado de transformação digital incorporando essas dimensões.

Esta pesquisa contribuiu também com a literatura de transformação digital no contexto B2B, e responde parcialmente a questão de Matt (2015), que indaga se o padrão de transformação digital nesse contexto difere do B2C. De acordo com o estudo de caso, uma empresa B2B com soluções tradicionalmente físicas, a transição à proposta de valor digitalizada é gradual e deve estar em consonância com as necessidades do cliente, que está dando maior enfoque ao valor em uso atualmente (EGGERT et al., 2018). Portanto, ter o domínio das tecnologias digitais, assim como uma estratégia digital, não são suficientes quando as soluções digitais não são capazes de gerar valor superior aos resultados advindos de soluções físicas ou não alcançam um volume sustentável economicamente,

Um último achado teórico deste estudo é que a digitalização da demonstração de valor é capaz de influenciar tanto a marca quanto o relacionamento. Assim, o uso de canais digitais vai além da comunicação da marca, e permite fortalecer o relacionamento com os clientes. Como a díade cliente fornecedor tende, segundo Palmatier et al. (2008), a perder eficiência ao longo do tempo, a digitalização do relacionamento pode ser uma forma de evitar esse declínio.

7.2 Contribuições para a prática

O estudo de caso conduzido nesta pesquisa traz contribuições importantes à prática. Do ponto de vista da digitalização dos produtos e serviços é notório que as regiões possuem diferentes demandas. Além disso, a digitalização da sociedade e da indústria na qual o cliente está inserido influencia bastante o processo de adoção de soluções digitais, tanto que as regiões D e E são as que possuem maior demanda pela digitalização tanto em novas máquinas quanto na base instalada. Assim, do ponto de vista da digitalização dos serviços, há muitas oportunidades a serem exploradas através de aplicações customizadas. Uma outra oportunidade apontada pelas regiões e a conexão das máquinas ao suporte técnico remoto, isso reduziria custos aos clientes e aumentaria a eficácia e agilidade no diagnóstico de problemas técnicos.

A digitalização da demonstração de valor verificada neste estudo de caso permitiu que a empresa continuasse a promover suas soluções através dos canais digitais, com isso os clientes se adaptaram rapidamente as interfaces digitais. Portanto, o momento é propício à empresa criar uma estratégia de comunicação de marketing digital com o objetivo de aumentar a eficácia da força de vendas daqui em diante, já que os custos e tempo para realizar visitas físicas nos clientes são muito superiores em comparação com as iniciativas digitais.

Os limitantes de deslocamento permitiram uma rápida mudança ao digital na interação pessoal entre cliente e a empresa. Desta forma, o uso dos meios digitais no planejamento de atividades da força de vendas e marketing podem otimizar custos e aumentar a eficácia na comunicação. Entretanto, para explorar melhor os canais digitais nas interações com os clientes, seria melhor fazê-lo com clientes com relacionamento já estabelecidos, pois existindo confiança e relacionamento a abertura à interação digital tende a ser positiva pelos resultados observados.

Os achados da pesquisa não apontaram para relacionamentos criados a partir dos canais digitais ou interações digitais. Portanto, a base do relacionamento B2B segue os mesmos pilares clássicos: confiança, comprometimento e ligação social.

7.3 Limitações

Esse estudo foi conduzido em uma empresa B2B de automação. Assim, os achados da pesquisa são de difícil generalização, dada a natureza do negócio da empresa investigada. Foram analisados os impactos da digitalização sob a ótica da empresa fornecedora. Portanto, há um ponto de vista investigado neste estudo, sendo necessário a visão da parte compradora para entender melhor os desdobramentos da digitalização das três dimensões das relações aqui investigados. Além disso, a empresa objeto de estudo está no início da digitalização da sua proposta de valor e sua experiência é pequena nesse campo.

A metodologia de pesquisa qualitativa foi empregada para entender como a digitalização impacta nas relações e foi proposto um modelo ajustado partindo da revisão da literatura de forma abdutiva. Sendo assim, seria interessante validar esse modelo de forma quantitativa.

7.3 Sugestões de Estudos Futuros

Nesse estudo foi analisada o impacto da digitalização no relacionamento, mas não houve um enfoque profundo nos componentes dinâmicos de comprometimento proposto por Palmatier et al. (2013). Assim, estudar a digitalização dos antecedentes da velocidade do comprometimento é uma oportunidade de aprofundar os efeitos da digitalização no relacionamento com maior acurácia.

Seria também interessante conduzir uma pesquisa sob o prisma dos clientes em relação aos impactos da digitalização nas relações. Estudo futuros podem também aprofundar os contextos regionais e culturais para compreender como a digitalização do relacionamento é vista pela perspectiva local. Como esse estudo de caso foi conduzido durante a pandemia de COVID-19 em 2020, seria relevante investigar como a digitalização das relações vai evoluir após o término das restrições de contato físico. A digitalização vai ter uma parcela maior de interação B2B do que durante a pandemia ou vai diminuir? As interações digitais vão ser ampliadas após o fim da pandemia ou vão diminuir? Qual o balanço entre digital e físico na relação com os clientes B2B após a intensificação da digitalização nas relações?

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **B2B digital commerce is at an inflection point**. 2018. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-78/accenture-verge-b2b-digital-commerce.pdf. Acesso em: 07 ago. 2020.

ALMQUIST, Eric. How digital natives are changing b2b purchasing. **Harvard Business Review Digital Articles**, p. 2-4, 2018. Disponível em: https://hbr.org/2018/03/how-digital-natives-are-changing-b2b-purchasing. Acesso em: 08 ago. 2019.

ASHNAI, Bahar; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter; FRANCESCUCCI, Anthony. Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 128-139, 2016.

CHAKKOL, Mehmet; KARATZAS, Antonios; JOHNSON, Mark; GODSELL, Janet. Building bridges: boundary spanners in servitized supply chains. **International Journal of Operations & Production Management,** v. 38, n.2, p. 579-604, 2018.

CRESWELL, John W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZINKOTA, Michael; KAUFMANN, Hans Ruediger; BASILE, Gianpaolo. The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 91-101, 2014.

EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang; FROW, Pennie; PAYNE, Adrian. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 80-90, 2018.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L.. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational research methods.** v.16, n. 1, p.15-31, 2012.

GUMMESSON, Evert. **Case theory in business and management**: **Reinventing case study research.** London: SAGE Publications Ltd, 2017.

HARTMANN, Nathaniel N.; LUSSIER, Bruno. Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 101-111, 2020.

HOFACKER, Charles; GOLGECI Ismail; PILLAI, Kishore Gopalakrishna; GLIGLOR, David Marius. Digital marketing and business-to-business relationships: A close look at the interface and a roadmap for the future. **European Journal of Marketing**, v.54, n. 6, p. 1161-1179, 2020.

JÄRVINEN, Joel; TAIMINEN, Heini. Harnessing marketing automation for b2b content marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 54, p. 164-175, 2016.

KANE, Gerald C.; PALMER, Doug; PHILIPS, Anh Nguyen; KIRON, David; BUCKLEY, Natasha. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press**. Julho, 2015. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf. Acesso em 08 ago. 2019.

KANNAN, P.K.; LI, Hongshuang "Alice". Digital marketing: A framework, review and research agenda. **International Journal of Research in Marketing**, vol. 34, p. 22-45, 2017.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C.. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, vol. 80, p. 69-96, 2016.

MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering**, vol. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

MCKINSEY & COMPANY. **How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers**, 10 de out. de 2016. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers#. Acesso em: 30 de ago. 2019.

MCKINSEY & COMPANY. **Finding the right digital balance in B2B customer experience**, 28 de abr. 2017. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/finding-the-right-digital-balance-in-b2b-customer-experience. Acesso em: 09 de ago. 2019.

MCKINSEY & COMPANY. **Unlocking success in digital transformations**, 29 de out. 2018. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations. Acesso em: 01 de ago. 2019.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D.. The commitment-trust theory relationship Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 59, p. 20-38, 1994.

MURPHY, Micah; SASHI, C.M.. Communication, interactivity, and satisfaction in b2b relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 1-12, 2018.

PALMATIER, Robert W.; SCHEER, Lisa K.; EVANS, Kenneth R.; ARNOLD, Todd J.. Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. **Journal of Academy of Marketing Science**, vol. 36, n. 2, p. 174-190, 2008.

PALMATIER, Robert W.; HOUSTON, Mark B.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing,** v. 77. n.1, p.13-30, 2013.

STEWARD, Michelle D.; NARUS, James A.; ROEHM, Michelle L.; RITZ, Wendy. From transactions to journeys and beyond: The evolution of b2b buying process modeling. **Industrial Marketing Management,** vol. 83, p. 288-300, 2019.

TAYLOR, Steven A.; HUNTER, Gary L.; ZADEH, Arash H.; DELPECHITRE, Duleep; LIM, Joon Ho. Value propositions in a digitally transformed world. **Industrial Marketing Management**, vol. 87, p. 256-263, 2020.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research Agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, vol. 28, p. 118-144, 2019.

WILSON, David T.. An Integrated Model of Buyer-Seller relationships. **Journal of Academy of Marketing Science**, vol. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

a. Como a digitalização está modificando produtos e serviços na sua empresa?
b. O que impulsiona a demanda pela digitalização de produtos e serviços?
c. Por que seus clientes pagariam por produtos e serviços digitalizados?
d. Como seus clientes percebem os produtos e serviços digitais?
e. No que os produtos e serviços digitais estão modificando na troca de informações e recursos com os clientes?
f. Como sua empresa usa canais digitais para promover produtos e serviços?
g. Por que a promoção através de canal digital é importante a jornada de compras do seu cliente?
h. Como a promoção digital impacta na dinâmica da interação pessoal com seu cliente?
i. Como as interações com o cliente tem sido digitalizada?
j. Os canais digitais de comunicação modificam o papel interpessoal no ponto de contato com o cliente?
k. Qual a importância dos canais digitais à confiança e engajamento do cliente com sua empresa?
l. Por que seus clientes querem ter canais digitais disponíveis?