

Programa de Mestrado Profissional em Administração

Renato Germiniano

Transformação dos Canais e Estratégia Multicanal em B2B:
O Impacto do Inside Sales na Performance das Vendas

SÃO PAULO

2019

Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa
Programa de Mestrado Profissional em Administração

Renato Germiniano

Transformação dos Canais e Estratégia Multicanal em B2B:
O Impacto do Inside Sales na Performance das Vendas

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ph.D. CARLA RAMOS

SÃO PAULO
2019

Germiniano, Renato

Transformação dos Canais e Estratégia Multicanal em B2B: O Impacto do Inside Sales na Performance das Vendas

Renato Germiniano — São Paulo, 2019.
56 p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia Competitiva) — Insper, 2019.

Orientadora: Prof. Ph. Carla Ramos

1. Estratégia multicanal de vendas 2. Inside Sales 3. Efetividade de vendas 4. Alocação de recursos I. Renato Germiniano. II. ***Transformação dos Canais e Estratégia Multicanal em B2B: O Impacto do Inside Sales na Performance das Vendas***

Renato Germiniano

Transformação dos Canais e Estratégia Multicanal em B2B:

O Impacto do Inside Sales na Performance das Vendas

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do INSPER - Instituto de Ensino e Pesquisa, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia
Linha de Pesquisa: Estratégia competitiva

DATA DE APROVAÇÃO: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Professora Carla Ramos
Ph.D. em Administração de Empresas
INSPER

Professor Danny Claro
Ph.D. em Administração de Empresas
INSPER

Professor Silvio Laban
Ph.D. em Administração de Empresas
INSPER

AGRADECIMENTOS

Aos professores do programa de mestrado profissional em Administração do Insper por todo conhecimento transferido durante o curso. Em especial à minha orientadora professora doutora Carla Ramos por toda sua orientação, paciência e cuidado no desenvolvimento do projeto, com seu conhecimento e confiança. Ao professor doutor Danny Claro por dividir seu conhecimento e apoiar este projeto. À banca examinadora que me deu a oportunidade de discutir este trabalho junto à comunidade acadêmica.

Aos meus familiares meu profundo apreço por sempre incentivarem e valorizarem o desenvolvimento educacional e por toda inspiração em lutar por meus sonhos sempre fundamentados na ética e valor social.

Aos meus colegas de trabalho Marcelo de Camargo e Rita Duarte pelo apoio em tornar este projeto possível.

Aos meus amigos Felipe, Renata, Mariana, Mila e Salim que estiveram juntos todo o tempo com apoio e lealdade tornando esta jornada mais leve e colaborativa.

RESUMO

As estruturas de canal de vendas vêm se transformando ao longo do tempo, impactada pela tecnologia e novos meios de interação com os clientes. A busca por maior eficiência nas relações comerciais, competitividade e satisfação dos clientes, tem promovido profundas mudanças nas organizações de vendas. Tem se verificado uma migração de estruturas tradicionais para estruturas híbridas e de multicanal, nomeadamente com a adoção de *Inside Sales (IS)* e sua combinação com outros canais. Este canal que começou por assumir uma função associada à diminuição de custos, tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico nas vendas das empresas. Os estudos sobre IS têm sido sobretudo conceituais, sendo necessária evidência empírica para validar a sua efetividade. Este é um estudo de caso longitudinal em B2B, que investiga o impacto do *IS* na performance na performance de venda. Foram analisadas 53.332 transações que tiveram lugar ao longo de dois anos de 12.357 clientes business-to-business (B2B) de duas unidades de negócio de uma empresa global na área de saúde e segurança. Técnicas de regressões estatísticas foram usadas com o objetivo de avaliar a efetividade de IS como canal de atendimento aos clientes, utilizado de forma isolada ou em combinação com outros canais – com a força de vendas própria (FV) ou com a distribuição. Os resultados mostram que, como esperado, o *IS* tem um impacto positivo sobre as vendas quando usado de forma isolada. No entanto, e contrariamente ao esperado, esse efeito é negativo quando usado em combinação com outros canais. Para além disso, o IS mostrou ser mais efetivo com clientes de menor complexidade ou para operações mais transacionais, reforçando-se a necessidade da manutenção da força de vendas em clientes mais estratégicos e complexos com vendas mais consultivas. Este trabalho visa contribuir para a teoria com o avanço de conhecimento na efetividade de estruturas multicanal, e mais especificamente estruturas que incluem IS. Visa também contribuir para a prática, ajudando gestores de vendas e marketing em B2B numa melhor alocação de recursos e estratégias de canal para maximizar a eficiência no atendimento, relacionamento com clientes e efetividade de vendas através de multicanais e IS.

Palavras Chave: Estratégia Multicanal de Vendas; *Inside Sales*; Efetividade de vendas; Alocação recursos.

ABSTRACT

Sales channel structures have been changing over time, impacted by technology and new ways of interacting with customers. The pursuit of greater efficiency in business relationships, competitiveness and customer satisfaction has led strong changes in sales organizations. There has been a migration from traditional to hybrid and multichannel structures, notably with the adoption of Inside Sales (IS) and its combination with other channels. This channel, which began to assume a function associated with cost reduction, has been assuming an increasingly strategic role in corporate sales. Studies on IS have been mainly conceptual, requiring empirical evidence to validate its effectiveness. This is a longitudinal B2B case study that investigates the impact of IS on performance on sales performance. 53,332 transactions that took place over two years from 12,357 business-to-business (B2B) customers from two business units of a global health and safety company were analyzed. Statistical regression techniques were used to understand the effectiveness of IS as a customer attendance channel, used alone or in combination with other channels - with sales force (FV) or distribution. Results show that, as expected, IS has a positive impact on sales when used in isolation. However, different of expected, this effect is negative when used in combination with other channels. In addition, IS has proven to be more effective with less complex customers or for more transactional operations, reinforcing the need for sales force maintenance in more strategic and complex customers with more consultative sales. This work aims to contribute to the theory with the advance of knowledge on the effectiveness of multichannel structures, and more specifically structures that include IS. It also aims to contribute to the practice by helping B2B sales and marketing managers better allocate resources and channel strategies to maximize service efficiency, customer relationships and sales effectiveness through multichannel and IS.

Key words: Multichannel strategy; *Inside Sales*; Sales effectiveness; Resources allocation

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Modelo conceitual	27
Figura 2 – Segmentação clientes da empresa focal.....	31

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Rotas para o mercado	24
Gráfico 2 - Estrutura econômica de canal.....	25

Lista de tabelas e quadros

Quadro 1 - Variáveis: dependente, independente e de controle	33
Tabela 1 – Principais estudos relacionados a IS e Multicanal em vendas	16
Tabela 2 - Análise descritiva das variáveis	36
Tabela 3 - Resultados Painel: Análise modelo proposto	38
Tabela 4 - Resultados Painel: Análise IS com agrupamento de canal.....	41
Tabela 5 - Resultados Painel: Análise IS por tipo de cliente	42

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Estruturas Híbridas ou de Multicanal com IS.....	15
2.1.1 Evolução da Estrutura de Vendas com IS.....	15
2.1.2. Capacidades dinâmicas subjacentes.....	19
2.2 Estratégia Multicanal e Gestão de Clientes.....	21
2.2.1 Canais de Venda e Criação de Valor.....	21
2.3.2 Canais de Venda e Gestão de Relacionamento com Segmentos de Clientes.....	23
3. MODELO CONCEITUAL.....	27
4. METODOLOGIA E DESIGN DA PESQUISA	30
4.1 Amostragem	30
4.1.1 Seleção da empresa focal.....	30
4.1.2 Seleção dos clientes.....	32
4.2. Operacionalização e características das variáveis.....	32
4.3. Técnica de Análise de dados	37
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	38
6. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÃO DE PESQUISA FUTURA	43
6.1 Contribuições	46
6.1.1 Contribuições teóricas.....	46
6.1.2 Contribuições gerenciais:.....	46
6.2 Limitações e Sugestões de Estudos Futuros	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	53
Anexo 1. Pesquisa bibliográfica de Inside Sales e Estratégias Multi-canal.....	53

1. INTRODUÇÃO

Com a expansão do e-commerce, muitas transações têm crescido no uso de plataforma digital. A partir de 2020 estima-se que 85% das transações de clientes em B2B (*business-to-business*) não necessitarão do envolvimento de um agente de vendas, com potencial oportunidade de redução da força de vendas (Baumgartner et al., 2016). Por outro lado, a complexidade da demanda dos clientes tem aumentado junto aos fornecedores, trazendo o relacionamento pessoal e confiança como crítico (Viio e Gronroos, 2014), e reforçando a responsabilidade da força de vendas nesse relacionamento com os clientes. O valor gerado para um cliente na comercialização de produtos não vem apenas das características deste produto em si, mas em um amplo espectro da interação entre o cliente e fornecedor para suportar o sucesso deste recurso (Gronroos, 2011). No entanto, segundo estudo de Arli et al. (2018) que explora as diferentes relações dos clientes com as organizações, não existem ainda evidências empíricas para entender as melhores configurações das organizações de vendas.

A crescente exigência da demanda de mercado e a busca por maior eficiência nas vendas, demanda uma mudança ou transformação na estrutura organizacional atual das empresas para efetividade de marketing e vendas (Piercy, 2010). Segundo este mesmo autor, as estruturas mais conhecidas de marketing e vendas estão mostrando respostas inadequadas para a escala de demandas da maioria dos clientes e intensificando a pressão competitiva. A transformação da estrutura de canal para atingir efetivamente os clientes é desta forma um desafio que demanda mudanças profundas nas empresas, implicando a adoção de diferentes canais ou combinação de canais para redução de custos e melhoria na satisfação dos clientes (Wilson e Daniel, 2006). Novas capacidades devem ser desenvolvidas para atingir as melhores práticas na iniciativa de transformação dos canais B2B, com adoção de alocação de recursos sustentáveis (Wilson e Daniel, 2006). Pesquisas acadêmicas e gerenciais têm mostrado assim que significantes transformações vêm ocorrendo na função de vendas (e.g., Kushwaha, 2013; Piercy, 2010). Estas mudanças são regidas por muitos fatores que incluem a necessidade de todas as áreas da organização para operar mais

eficientemente, atender mudanças nas demandas dos clientes e necessidade de usar múltiplos canais de vendas (Piercy, 2010).

Uma resposta da perspectiva de vendas de repensar o modo com que a função de vendas é estruturada, é o aumento da utilização de profissionais de *Inside Sales* (IS) (Gessner e Scott, 2009). Segundo a Forbes, uma definição simplista de IS é de modalidade de vendas de forma remota. IS são então vendas remotas que utilizam diferentes tecnologias de comunicação, não havendo a tradicional interação face a face com o cliente (Ohiomah et al., 2016). Importante frisar que IS difere de telemarketing em muitos aspectos. Enquanto IS atua em leads pré-qualificados, o Telemarketing age de forma randômica em base de dados de clientes pré-definidos. As diferentes possibilidades de atuação de IS faz com que se tenha um grande ganho de flexibilidade de sua utilização, sendo que o objetivo central do IS é entender a jornada do cliente, identificar oportunidades através de leads qualificados, criação de relacionamento remotamente e conversão em vendas. Aumentos de custos de transporte e dificuldades de viagens associadas a vendedores externos, tem aumentado o interesse no uso de operações com IS para ajudar no controle de custos associados ao processo de vendas (Gessner e Scott 2009). Mas inúmeras razões são dadas para o aumento da presença de vendas remotas (IS), incluindo a possibilidade da redução de mão de obra, aumento da produtividade e o mais importante, melhora do serviço aos clientes (Pérez-Pérez et al., 2005).

Segundo Zoltners et al., (2013), no mercado de B2B a adoção do IS está transformando a maneira das empresas interagirem com seus clientes. Muitas empresas estão fazendo da estratégia de IS uma prioridade, adotando medidas de análises para aumentar a produtividade dos times de vendas, realinhando IS e vendedor externo para otimizar a cobertura de mercado. Isto se deve a alguns importantes fatores do momento, como a pressão por custos competitivos dos fornecedores; maior aceitação dos compradores por processos de compras remotas; facilidade de informação de produtos via web e facilidade de comunicação através de meios eletrônicos. Ainda segundo Zoltners et al. (2013), outro fator que tem levado à proliferação de IS é a facilidade do uso de ferramentas tecnológicas tornando possível para IS criar relacionamento sem interação física. Apesar desta proliferação recente da prática de IS, os estudos que existem sobre este canal e combinação de IS com outros canais são na sua maioria conceituais (e.g., Thaicon, 2018; Cuevas, 2017; Ohiomah, 2016), não havendo ainda evidência empírica sobre a efetividade deste

canal de vendas. Existe assim necessidade de conduzir trabalhos empíricos para verificar qual é de fato o impacto de IS na performance, assim como entender quais as estruturas de canais mais efetivas e sobre que condições (e.g., Arli et al., 2018).

Este estudo tem por objetivo buscar um entendimento empírico do impacto em performance de duas diferentes estratégias de estrutura de canais de venda que incluem o IS: usado de forma isolada e usado em modelo colaborativo com outros canais – força de vendas própria (FV) ou distribuidor. O estudo visou também validar empiricamente a teoria que a efetividade de IS varia de acordo com o valor do cliente, e logo, com a natureza da venda (i.e., transacional ou relacional). Para isso, foi conduzido um estudo de caso longitudinal entre 2017-2018 em B2B, que considerou as 53.332 transações que foram efetuadas com 12.357 clientes de duas unidades de negócios diferentes de uma empresa global de produtos para saúde e segurança que adotou uma estrutura de multicanal com IS. Estas unidades de negócio estão inseridas em ambiente de processo de vendas complexos e de produtos diferenciados, que demandam um certo grau de sofisticação na relação com clientes B2B.

Este trabalho visa contribuir para a teoria e para a prática. Em termos teóricos, estudos com abordagem mais conceitual têm sido os mais utilizados nas pesquisas relacionadas a IS. Este estudo busca adicionar uma análise empírica quantitativa para somar as descobertas recentes em adoção de estratégia de IS nas organizações, contribuindo assim para avanço no conhecimento sobre este canal específico e sua influência sobre estrutura de canais. Para gestores de vendas e marketing em B2B, o estudo visa contribuir para melhor entendimento de alocação de recursos a IS, na busca de melhor eficiência de cobertura de mercado, relacionamento com clientes e processos de vendas. Há um importante impacto no relacionamento com clientes e aplicação de estratégia de multicanal, atendendo as diferentes características e demandas dos clientes, gerando vantagem competitiva no mercado. Ampliar a competitividade é de vital importância para a manutenção e crescimento dos negócios em B2B.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo das últimas décadas, muitos estudos abordam multicanais ou canais híbridos de vendas como estratégia de diferenciação e aumento de eficiência para maximizar resultados, geração de valor e satisfação de clientes. No entanto, estudos mais focados em IS não são amplamente explorados na literatura, embora façam parte da abordagem de multicanais como parte integrante para atingir os objetivos estratégicos de cobertura de mercado e relacionamento com os clientes, e efetivo impacto nos *stakeholders* envolvidos. Na Tabela 1 abaixo, é apresentada pesquisa chave representativa sobre o uso de IS e sobre a estratégia multicanal de vendas, incluindo a evolução da estrutura de vendas ao longo do tempo. Esta tabela serve de insumo para as próximas seções. Uma outra tabela resumo de outros trabalhos também relevantes sobre o tema é apresentada no Anexo 1.

2.1 Estruturas Híbridas ou de Multicanal com IS

Nesta seção, apresentamos o processo de evolução das estruturas de vendas, que culminou na integração de IS nos canais de venda. Após discutir os benefícios inerentes ao IS, são ainda apresentadas as competências dinâmicas necessárias para que estas estruturas híbridas ou de multicanal com IS sejam implementadas com sucesso pelas organizações.

2.1.1 Evolução da Estrutura de Vendas com IS

A estrutura de vendas tem evoluído ao longo das últimas décadas, transitando de um foco tradicional de vendedores externos, para vendas remotas via *IS* e canais online. Segundo Narus e Anderson (1996), os IS surgem no final da década de 50, em resposta a uma melhor qualidade dos equipamentos de telefonia e redução dos custos de chamadas. Já nesta época, o IS tinha o papel de extrair ordens de vendas por telefone com foco em aumentar números de itens vendidos, responder questões menos complexas, registrar reclamações e prover informações transacionais. A posição de IS era vista como um treinamento para se tornar um vendedor externo. A evolução da forma de trabalho do IS e da coordenação com vendas externas cresce

acompanhada do desenvolvimento da tecnologia da comunicação, principalmente a partir dos anos 80 (Narus e Anderson, 1996).

<i>Autor</i>	<i>Estudo</i>	<i>Temas abordados</i>	<i>Principais conclusões.</i>
Cuevas (2017)	The Transformation of Professional Selling: Implication for leading the modern sales organization	Relacionamento com cliente Organização de vendas	Vendas é elemento estratégico no desenvolvimento de clientes. Redução da necessidade de vendas face a face. Necessidade de novos tipos de interação com clientes através de tecnologia e mais informações.
Piercy (2010)	Evolution of strategic sales organization in B2B marketing	Organização estratégica de vendas. Segmentação de clientes Canais de vendas	O atendimento ao cliente deve ser categorizado conforme seu potencial de compras. Entender o negócio dos clientes e ajudar em seus resultados. Necessário desenvolver inteligência de vendas e gerenciamento estratégico do cliente.
Gessner (2010)	Using Business Intelligence tools to help manage costs and effectiveness of B2B Inside Sales Program	Inside Sales Custos de atendimento Segmentação clientes	A utilização de sistemas de inteligência de mercado e estrutura de Inside Sales traz melhor controle de custos e resultados de vendas. Adoção de IS para clientes marginais ou de menor impacto traz melhores resultados, desde que centrado no cliente.
Boyle (1996)	The importance of the industrial Inside Sales force: A case study	Inside Sales Satisfação do cliente	IS afeta satisfação de clientes positivamente. Utilização de IS cria vantagem competitiva. Posição de IS deve ser profissionalizada. Vendas face a face não devem ser a chave da satisfação de clientes.
Ohiomah et al. (2016)	Dirving Inside Sales performance with lead management systems: A conceptual Model	Inside Sales Gestão de leads de vendas Performance de vendas	A produtividade das chamadas de vendas, o follow up dos leads, características adaptativas de vendas, competências do vendedor e processos de gestão de leads afetam positivamente a performance.
Rapp et al. (2012)	The differing effects of technology on inside vs. Outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfuncional coordination	Efeitos da tecnologia nos negócios Inside Sales Relacionamento com clientes	Tecnologia e e-learning influenciam na coordenação interfuncional das empresas. Tecnologia deve ser apropriada para suporte a vendas de campo. Deve entender o valor agregado ao serviço para o cliente, incluindo papel de vendas.
Mantrala et al. (2010)	The impact of the internet on B2B sales force size and structure	Tecnologia de comunicação Internet Inside Sales x Vendas Face a face	Necessidade de menor força de vendas face a face em detrimento a vendas com suporte de tecnologia. Aumento do uso de IS como base de atendimento e aumento estrutura de vendas.
Payne e Frow (2004)	The role of multichannel integration in customer relationship management	Multicanal de vendas CRM Gestão de canal	Propõe framework para integração de canal. Propõe modelo de uso de diferentes tipos de canal de acordo com o nível de customização da solução e dos custos associados. CRM associado a adoção de canal para relacionamento de longo prazo.
Thaichon et al. (2018)	Hybird sales estruturas in the age of e-commerce	Impacto internet Modelos híbridos de vendas (IS e vendas diretas) Criação de valor	Acesso a tecnologia suportam vendas nas tarefas e transações on line. Relacionamentos e produtos mais complexos devem ser trabalhado por vendas diretas. Vendas via IS são mais fáceis quando comprador já conhece produto. Custo de IS é menor nas transações. IS pode desenvolver relacionamento com clientes. Colaboração entre IS e vendas diretas ajudam na co-criação de valor.
Wilson e Daniel (2007)	The multichannel challenge: A dynamic capability approach	Capacidades dinâmicas Multicanal de vendas Visão baseada em recursos RBV segmentação de clientes	Inovação no mix de canal é uma vantagem competitiva. Rota para o mercado deve ser definida por segmento ou produto. Multicanal promove relacionamento com mercado e clientes de maneira sustentável. Métricas de performance e reconhecimento podem ser zona de conflito no multicanal. Vendas diretas devem cobrir produtos e clientes complexos e vendas via IS produtos e clientes menos complexos.
Palmatier et al. (2015)	The evolution of marketing channel: Trends and research directions	Canais de vendas Multicanal	Resumo das principais perspectivas das teorias envolvidas nos canais em relação a seus constructos, estratégias, unidades de análise e seus domínios substantivos.

Tabela 1 - Principais estudos relacionados a IS e Multicanal de vendas.

Thaichon et al. (2018), descreve esta evolução da estrutura de vendas em diferentes períodos nas dinâmicas de combinação de modelos híbridos de IS e vendedores externos, divididos em 4 distintos períodos: 1º - Maximização do contato face a face dos vendedores na década de 70; 2º - Colaboração entre IS e vendedores externo na década de 80; 3º - Vendas centradas no cliente com força de vendas externo especializada e IS ajudado pelas tecnologias na década de 90; 4º - Impacto significativo da internet no crescimento da força do IS nos anos 2000. Esta transição dos modelos de vendas baseadas em força de vendas no campo, para modelos que incluem a adição de IS, criou os denominados modelos híbridos de vendas. Estruturas híbridas de vendas envolvem coordenação e interação entre canais on-line, IS e vendedor externo, com suporte de estruturas tecnológicas. Esta interação tem se tornado mais popular e traz benefícios e competitividade para empresas envolvidas (Thaichon et al., 2018).

Várias teorias podem se relacionar com multicanais em diferentes períodos do tempo. A teoria da *troca social* explora a importância do relacionamento pessoal entre as vendas diretas e clientes, quando ainda havia limitações tecnológicas na década de 70. Neste período os vendedores externos eram os responsáveis pela interação entre compradores e a organização, manutenção do relacionamento face a face, cooperação técnica, demonstração e instalação de produtos e alinhamento dos recursos para atendimento das necessidades dos compradores (Donnelly e Ivancevich, 1975). Neste sentido as interações face-a-face são a mais importante ferramenta para estabelecer relacionamento. A teoria de *troca social* requer uma ativa participação dos clientes e repetidos encontros no desenvolvimento do relacionamento pessoal e profissional para reduzir as distâncias sociais entre os compradores e vendedores (Czepiel, 1990).

Porém, com o avanço da tecnologia nos anos 80, permitiu-se a implementação de IS para dar suporte ao vendedor externo. Neste período a teoria aplicada é a de valor gerado para o cliente, mas ainda focada em produto, onde o relacionamento é predominantemente construído face a face e pelo conhecimento dos vendedores externos. Por outro lado, há um adicional de valor no serviço através da implementação do IS nas organizações, onde o papel do IS é assumir a responsabilidade no apoio ao vendedor externo e aos clientes, comunicação de rotina com os compradores, resolver pequenos problemas e acompanhamento de ordens de compras (Narus e Anderson, 1986). No trabalho do IS com o vendedor externo, o

IS pode aumentar a percepção de valor pelo cliente ou fortalecer a entrega de valor ao cliente pela expansão da estrutura de vendas provendo mais benefícios e respondendo prontamente aos clientes com custos reduzidos de transação. Porém, a significância do papel do IS nesta combinação, é menor e restrita a questões menos críticas (Taichon et al., 2018).

Já na década de 1990, a força de vendas desenvolve novas características como colaboração multidisciplinar centrada no trabalho de time com foco no relacionamento do cliente e desenvolvimento de soluções para os clientes (Rackham e DeVincentis, 1998). O processo de vendas evolui de relações transacionais para geração de relacionamento de longo tempo com os clientes e as práticas de vendas migram de foco no produto para foco no cliente em um processo de especialização de vendas e melhoria de gestão de clientes, com o IS ganhando relevância estratégica neste processo (Thaichon et al., 2018). Neste período observa-se também um crescimento na importância da segmentação dos clientes para serem agrupados de acordo com suas necessidades comuns e expectativas para a correta alocação de recursos de vendas (Maier e Saunders, 1990).

A partir do ano 2000, o papel do IS torna-se mais relevante e crescente, impulsionado principalmente pelo desenvolvimento da internet e ferramentas relacionadas a digitalização das atividades de vendas (Thaichon et al., 2018). Neste contexto vários modelos de relacionamento e contato com os clientes são desenvolvidos. Os clientes podem iniciar contato através de diferentes canais, como iniciar um contato com IS para algum esclarecimento de uma necessidade e posteriormente acessar diferentes componentes de uma estrutura híbrida de vendas (Thaichon et al., 2018; Paine e Frow 2004). A teoria aplicada nesta era de desenvolvimento da internet é a de capacidades dinâmicas e co-criação de valor com os clientes. Estruturas híbridas de canal, relacionamento virtual e tecnologia de automação e informação (inteligência de negócios) são partes do processo. Os sistemas de automação permitem maior produtividade em vendas definindo a frequência e o tipo de canal para interagir com os clientes (Cuevas, 2018). Há uma menor demanda da interação face-a-face na venda e conseqüente crescimento da importância da presença do IS nas organizações (Tahico et al., 2018). A efetiva integração de diferentes canais e divisões de negócios coloca o cliente no centro das atividades de vendas (Rapp et al., 2012).

Segundo Rapp et al., (2012), a expansão em geral da utilização de IS nas empresas tem ocorrido principalmente pela facilidade na venda quando não há a necessidade de interação face-a-face, quando os compradores já possuem conhecimento sobre produtos e serviços e se sentem confortáveis em negociações por e-mail e outros canais, ou quando há uma necessidade de controle de custos de vendas. Os custos de vendas por chamada do IS são menores que os relacionados a vendas externas. O tamanho da força de vendas pode aumentar com o aumento da adoção da internet nas relações comerciais, mas este aumento ocorre principalmente na adoção de IS do que para a força de vendas direta (Mantrala e Albers, 2010). Os benefícios de IS se apresentam principalmente na redução de custo por contato, incluindo maior número de contatos por dia; aumento das vendas em contas não prioritárias; aumento na velocidade de resposta a clientes; especialização por mercado ou produto; flexibilidade no tamanho do time; facilidade de *coaching* pela proximidade física com outros profissionais e líderes no local de trabalho (Zoltners et al., 2013).

2.1.2. Capacidades dinâmicas subjacentes

Para uma implementação eficiente de uma estratégia multicanais com IS, é importante analisar as diferentes capacidades e recursos das empresas. Entende-se por capacidades dinâmicas como o processo ao qual as empresas reconfiguram seus recursos para ganho de competitividade (Teece et al., 1997). Capacidades dinâmicas são caracterizadas como processos organizacionais que integram, reconfiguram recursos para atender e criar mudanças de mercado (Eisenhardt e Martin, 2000). No ambiente externo, necessidades de clientes mudam rapidamente. Empresas que respondem rapidamente a estas mudanças demandam alta nível de coordenação interfuncional para garantir que as partes diferentes da organização estejam alinhadas (Rapp et al., 2010).

Segundo Wilson e Daniel (2006), a rota para o mercado tem sido um fator chave na competitividade das indústrias na tentativa de encontrar diferentes canais ou combinação de canais para reduzir custos e melhorar a satisfação dos clientes. O uso do termo “Transformação do Canal” descreve os desdobramentos de marketing e canais de vendas para uma mudança significativa na estratégia baseada na visão de alocação recursos de forma sustentável (Mintzberg, 1978). Wilson e Daniel (2006),

descrevem a importância das capacidades dinâmicas das empresas, a partir do e-commerce e IS no mercado de B2B. A visão baseada em recursos (resource based view – RBV) (Wernerfelt, 1984), considera organizações como uma coleção de ativos organizacionais, físicos e humanos. Os ativos devem ser raros, não imitáveis e não substituíveis que criem valor estratégico promovendo sustentabilidade da vantagem competitiva (Barney, 1991).

No estudo de Wilson e Daniel (2006), os autores fazem um estudo de caso com algumas empresas e elencam as principais capacidades dinâmicas que são a base de uma transformação estratégica de multicanal. Dentre as capacidades dinâmicas identificadas, podemos destacar: revisão de rotas para o mercado; alinhamento de rotas de mercado para diferentes produtos e serviços; criação de combinação inovadora de canais; integração de processo de suporte de IT para relacionamento com clientes em multicanais.

Na *revisão de rotas para o mercado*, há uma abordagem de cobertura pautada na característica de clientes que utilizam call center para contas de menor valor, utilizam IS para contas de médio valor e vendedores externo (field sales) para contas de maior complexidade e impacto nas vendas, bem como áreas de apoio (staff) para dar melhor suporte aos KAs (clientes chave). A segmentação de clientes é quem rege aplicação de diferentes canais para diferentes clientes. No *alinhamento de rotas para o mercado*, diferentes grupos de clientes são servidos por diferentes canais para produtos e serviços de acordo com suas necessidades particulares e a complexidade nas vendas e dos produtos ofertados, para uma estratégia do agente de vendas remoto ou presencial junto ao cliente. A *criação inovadora de combinação de canais*, promove um range de clientes para canais definidos. Nesta mesma estrutura teremos uma abordagem de nosso estudo frente a colaboração do IS com os vendedores externo como forma de melhoria da efetividade na venda e resposta aos clientes. Na *integração de processo de suporte de IT* a implementação de sistemas de CRM é crucial para a transformação da força de vendas em mercados de multicanal bem como sistemas que integram diferentes setores da companhia com as informações sobre os clientes e demanda de atividades.

Segundo Wilson e Daniel (2006) há capacidades relacionadas com a inovação e outras capacidades críticas de integração, como transformação de rotas de mercado relacionadas com IT e estrutura organizacional, para a implementação eficaz de uma

transformação de canais. Inovação no mix de canais podem ser uma fonte de vantagem competitiva tão valiosa quanto é a inovação em produtos e serviços.

A performance de vendas está relacionada com diferentes fatores como produtividade das ligações, follow-up de leads, competências de vendas e adaptabilidade de vendas (Ohiomah et al., 2016). Estas dimensões permitem fortalecer os aspectos chave da performance de vendas dos IS na indústria. Segundo Thaichon et al., (2018), devemos considerar o relacionamento entre o IS, vendedor externo e canais on-line com as informações dos clientes e conhecimentos que podem ser coletados e trocados. Desta forma, é possível concluir que para integrar IS, vendedores externos, e canais on-line, as empresas precisam definir processos na forma de capacidades dinâmicas para garantir a cooperação constante entre estes diferentes canais.

2.2 Estratégia Multicanal e Gestão de Clientes

2.2.1 Canais de Venda e Criação de Valor

Um importante desenvolvimento do papel das organizações de vendas é o de identificar como entregar valor para seus clientes. A criação do valor para o cliente emerge do impacto que a empresa fornecedora promove nos negócios do cliente, relacionados ao crescimento de vendas e redução de custos desse cliente (Gronroos, 2010). O mesmo autor afirma ainda que outro ponto importante na criação de valor no relacionamento com os clientes é o efeito da percepção do mesmo com os fornecedores, aumentando a confiança, comprometimento, conforto nas interações e atratividade dos clientes com os fornecedores.

A maioria das barreiras em desenvolver valor superior para os clientes vem das características de suas organizações, com o compromisso para toda relação interfuncional das empresas fornecedoras de forma integrada com os diferentes departamentos internos (Piercy, 2009). Segundo Gronroos (2011), em um contexto fornecedor-cliente, interações significam que duas ou mais partes estão em contato uma com a outra para um propósito de negócio, e neste contato tem-se a oportunidade de influenciar um ao outro em seus processos na geração de valor. Há uma clara percepção da necessidade de um conhecimento profundo e integrado do cliente, para

construir relacionamento com esse cliente. Valor para um cliente não emerge de uma única fonte como um produto somente, mas de um amplo espectro de interações cliente-fornecedor que suportam o sucesso no uso de seus recursos (Gronroos, 2011). Os canais de venda podem ter um papel importante na criação e entrega de valor para o cliente.

As organizações de vendas têm de descobrir novas formas de engajamento dos clientes, ao invés do relacionamento centrado unicamente pelo profissional de vendas (Cuevas, 2018). O sucesso na estratégia de vendas demanda uma integração plena interfuncional nas empresas e com os parceiros de canal para o devido foco no cliente (Piercy, 2009). A complexidade do relacionamento com os clientes tem mudado rapidamente levando a reavaliação da maneira em que interagimos com os clientes e o tempo e recursos despendidos com os clientes. De acordo com o mesmo autor, neste ambiente as organizações estão revendo seu tradicional modelo centrado no agente de vendas, e desenvolvendo times multifuncionais para atender estrategicamente os clientes. Isto permite ao cliente estabelecer diferentes pontos de interação com seus fornecedores, aumentando o nível de satisfação e comprometimento dos clientes (Cuevas, 2018).

De acordo com Cuevas (2018), há fortes transformações no comportamento dos compradores e clientes nos últimos anos. Há uma elevação nos requisitos dos clientes e mudança nas características dos compradores. Os compradores estão buscando atingir cada vez mais ganhos em seus custos ao mesmo tempo que buscam capturar mais valor nas suas relações com fornecedores. Ainda segundo o autor, o conceito de valor muda das características do produto ou serviço para a experiência no uso e os ganhos desta utilização. Esta nova dinâmica traz transformações significantes no perfil de vendas, e nas ofertas com os clientes, demandando soluções mais integradas e melhor proposta de valor com um amplo conhecimento de vendas em relação aos negócios dos clientes (Cuevas, 2018).

O estudo de Chally (2006), investigou a visão de compradores de B2B e identificou vários aspectos das expectativas dos compradores em relação ao relacionamento com seus fornecedores. As principais mudanças destas expectativas em relação aos vendedores é de que estes devem pessoalmente se comprometer com os resultados de seus clientes, entender seus negócios, defender suas causas, personalizar para as aplicação de produtos e serviços, serem acessíveis e agir como consultores para resolução de problemas, e ainda serem criativos quanto a

resposta nas necessidades dos clientes. Os compradores buscam um envolvimento profundo dos seus fornecedores com o sucesso de seus negócios.

2.3.2 Canais de Venda e Gestão de Relacionamento com Segmentos de Clientes

A literatura aponta para a necessidade de trabalhar o atendimento aos clientes de acordo com a natureza da relação, como venda consultiva ou transacional, dependendo da complexidade e estratégia com o cliente (Cuevas, 2018). De acordo com este autor, uma venda mais consultiva tem o poder de co-criação de valor para clientes estratégicos. As organizações mais modernas de vendas integram estas práticas transacionais ou consultivas de vendas em uma mesma organização, sendo que a diferenciação e a integração de práticas de vendas são requeridas para sustentar as organizações (Smith, 2014). Segundo Arli et al. (2018), as vendas consultivas continuarão gerando esforço do time de vendas, pois ajudam a investir mais em relações mais duradouras e buscar novas informações de clientes. Outro ponto importante é a confiança, que deve ser base no relacionamento, como segurança para transações on-line ou outros modelos de atendimento (Smith, 2014).

Reforçando a ideia de ser necessário praticar diferentes tipos de vendas consoante a natureza da venda e logo, do cliente, em um estudo de caso, Wilson e Daniel (2006) sugerem que a ênfase tem mudado de novos canais com a mesma abordagem para uma combinação de diferentes canais para atender diferentes grupos de clientes. Esta combinação pode ser definida de acordo com o tipo de venda relacionada, como canais eletrônicos para atender vendas de *commodities* ou transacionais, canais mais especializados para transações de vendas de serviços e produtos mais especializados ou ainda vendas mais consultivas para clientes estratégicos com soluções mais integradas para maior engajamento dos clientes. O diagrama abaixo representa esta diferenciação de atendimento e especificidade de canais e rotas para o mercado (ver Gráfico 1).

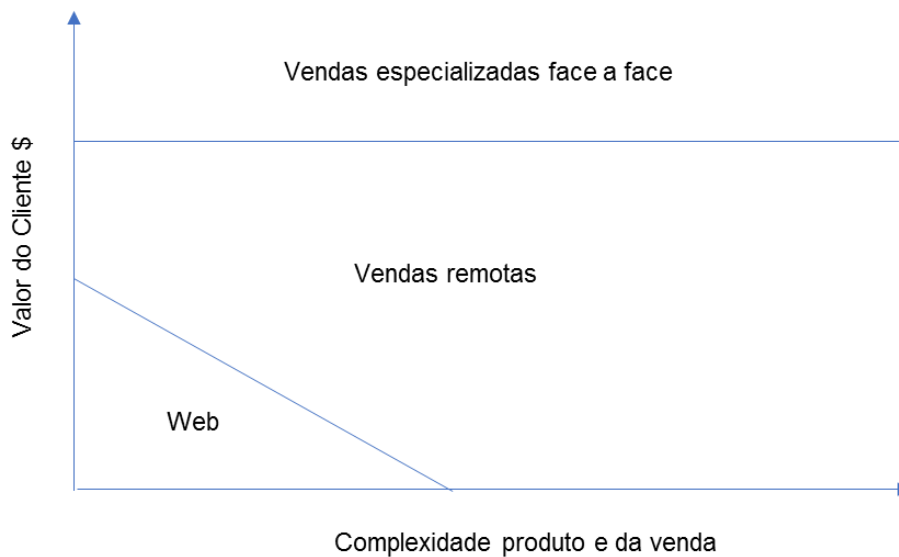


Gráfico 1 - Rotas para o mercado.

Fonte: Wilson e Daniel, 2006, p. 17.

A maioria dos modelos de vendas B2B incluem ambos IS e vendedores externos que podem ser alocados de acordo com a geografia, ou ainda por produtos e serviços específicos. IS pode ser alocado para vendas transacionais que ofereçam menores riscos aos compradores ou ainda em contas menos estratégicas ou em áreas remotas (Zoltners et al., 2013). IS pode ainda reduzir custos de transação (40 a 90% comparado vendedor externo), enquanto vendedores externos podem se dedicar mais na coleta de informações de clientes com novas ideias para criar valor superior aos clientes, se aproximando cada vez mais dos clientes chave. IS pode aumentar a eficiência em contas que apresentam menor performance ou atenção do vendedor externo (Zoltners et al., 2013). Estudos relatam que o IS tem crescido consistentemente na indústria (Oldroyd, 2007), e em 2013 a taxa de crescimento de IS foi 5% melhor que a dos vendedores externo (Warner, 2013).

Frente a nova dinâmica de alocação de recursos baseado na complexidade e custo da venda, Paine e Frow (2004), discutem um framework de estrutura econômica de canal através do desenvolvimento de estratégias de gestão de canal integradas. A integração do canal é baseada na complexidade da venda e o custo em servir o cliente para o mercado de B2B. Uma adequação do canal demandará diferentes estruturas e parcerias criando alternativas de atendimento como o modelo abaixo (Ver Gráfico 2).

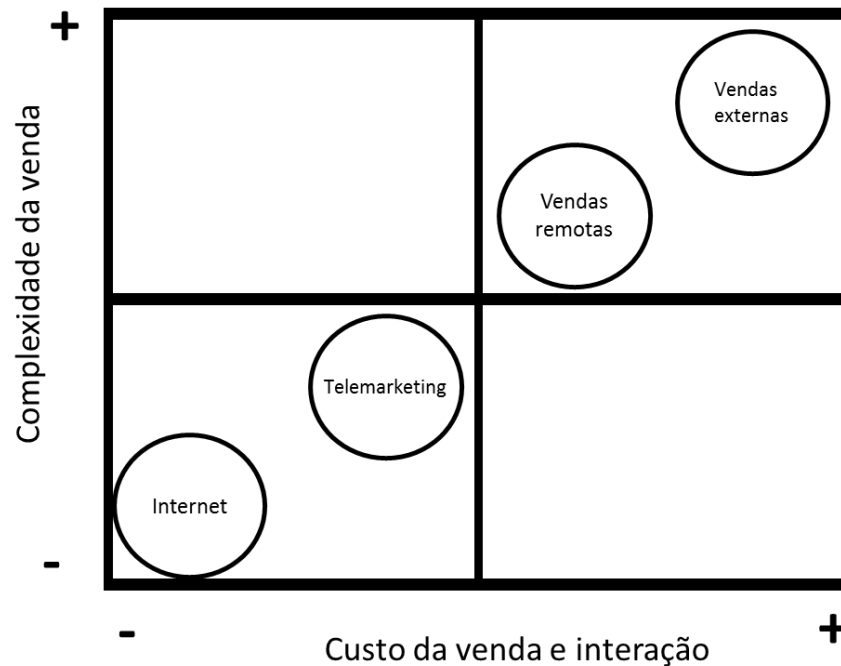


Gráfico 2 - Estrutura econômica de canal.

Fonte: Paine e Frow, 2004, pg. 535.

Temos assim assistido uma contínua transição de vendas transacionais para vendas mais consultivas, que está acontecendo em paralelo com uma reestruturação da função de vendas com maior uso de IS (Lawrence e Hubbard, 2008). Existem amplas evidências de que a função relativa a IS e vendedores externos em B2B está mudando, especificamente as que conectam a performance do IS e vendedores externo com a satisfação do cliente (Boyle, 1996). Segundo Rapp et al. (2012), a transição das vendas transacionais para as vendas relacionais, com abordagem mais consultivas nos clientes, impacta na reestruturação das organizações de vendas. Com isso a utilização maior de IS para redução de custos, poderiam afetar a relação positiva com os clientes. Por outro lado, autores como Lawrence e Hubbard (2008), afirmam que IS pode efetivamente construir relacionamento com clientes através de outros meios tecnológico e de inteligência de negócios.

Segundo Parvatiyar e Sheth (2001), o surgimento de novos canais e tecnologias traz mudanças no modo como as empresas interagem com seus clientes, promovendo um maior grau de integração entre marketing, vendas e clientes com foco nos serviços das organizações. Neste contexto a construção do modelo de CRM tem relação direta com o foco na orientação para o cliente e na utilização da tecnologia

para suportar e registrar as atividades na relação das empresas com os clientes. Há ainda uma relação de adição de valor com ferramentas via internet reduzindo custos de transação associadas com muitas atividades de vendas como informações de produto, oportunidades, negociações, etc. (Marshall 1999). Payne e Frow (2004) indicam que o sucesso da integração de canais requer um CRM entre diversas funções da organização, com o intuito de garantir que a experiência do cliente seja fortalecida resultando em satisfação do cliente e melhores resultados para as empresas fornecedoras. Segundo Palmatier et al., (2007), evidências empíricas demonstram que programas de lealdade focadas em investimentos na relação com clientes, reforçam crescimento e efetividade de venda e retenção de clientes.

3. MODELO CONCEITUAL

A partir da revisão da literatura apresentada na seção anterior, este estudo tem por objetivo analisar o efeito de diferentes estruturas de canal na performance de vendas. Mais especificamente, o estudo foca no canal de vendas remoto IS e no impacto que o uso isolado ou combinado deste canal tem na performance de vendas.

As sub-questões de pesquisa são:

- Qual o impacto do canal IS sobre a performance de vendas quando usado de forma isolada?
- Qual o impacto sobre a performance de vendas da relação colaborativa do IS com outros canais (distribuição e vendas externas)?
- A efetividade do canal IS depende dos diferentes tipos de clientes a ser atendido?

O modelo conceitual abaixo (figura 1) tem por objetivo responder às duas primeiras sub-questões de pesquisa. A última questão é explorada numa análise post-hoc.

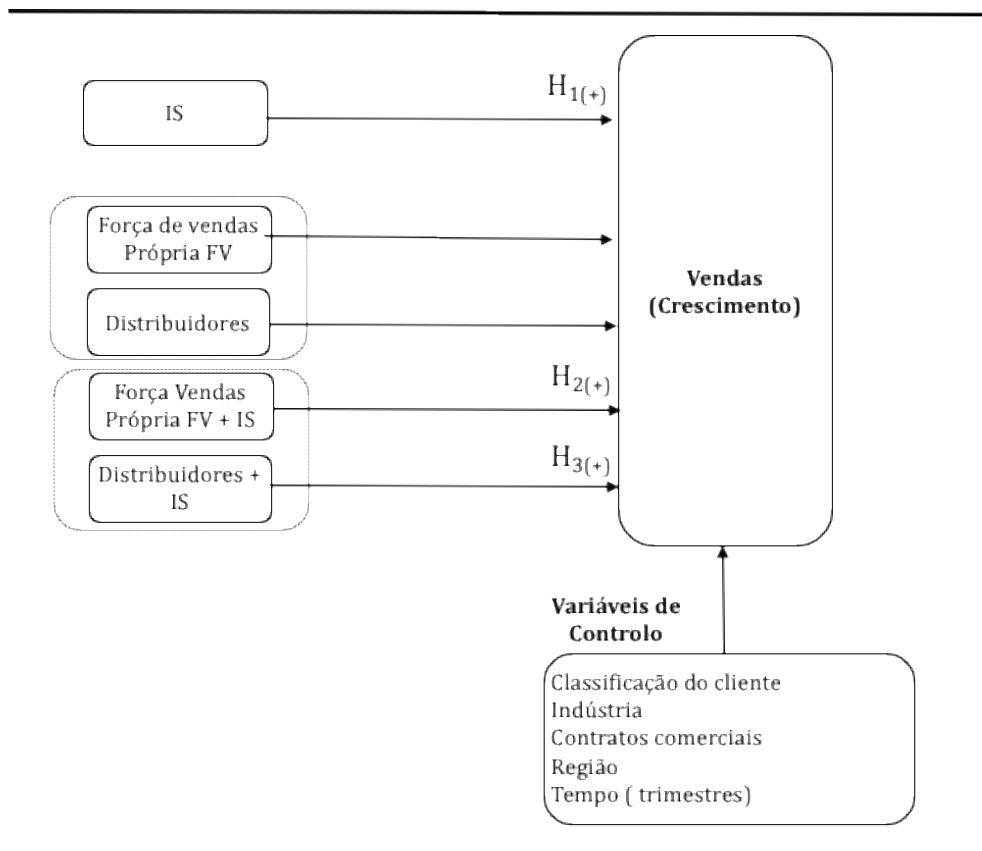


Fig. 1 – Modelo conceitual

Fonte: Autoria própria

A maneira como se interage com os clientes está mudando rapidamente nas empresas em B2B, com mudanças profundas dos tradicionais modelos de vendas e também dos papéis dos profissionais de vendas, com foco centrado na gestão de clientes para maior entrega de valor (Piercy, 2008). Thaicon et al., 2018 argumenta que as estruturas de vendas têm evoluído dos sistemas tradicionais para vendas remotas através de IS, com operações que trazem sucesso nas vendas. O crescimento da presença de IS tem sido consistentemente maior que outras modalidades de vendas (Oldroyd, 2007). O papel do IS é estar apto e advogar em relação a produtos e serviços na prospecção de vendas via telefone ou internet ao invés dos modelos de vendas face-a-face (Seley e Holloway, 2008).

Gestores de vendas tem buscado meios mais eficientes, como utilização de IS, para manter a devida atenção aos clientes a medida que custos de atendimento sobem, garantindo a rentabilidade nas vendas, trabalhando de maneira proativa na busca de oportunidades e contatos para geração de vendas (Gessner e Scott, 2010). Narus e Anderson (1986) descrevem que o papel do IS tem ganhado importância para os contatos primários, garantindo inteligência competitiva e também se estabelecendo como solucionadores de problemas menores para os clientes. Os autores postulam ainda que com os avanços tecnológicos e aumento do acesso as informações pelos compradores, há um aumento na demanda de IS em comparação com força de vendas. Lawrence e Hubbard (2008), afirmam que IS pode efetivamente construir relacionamento com clientes através de outros meios tecnológico e de inteligência de negócios.

Desta forma, é colocada a seguinte hipótese:

H1: O canal de vendas IS tem impacto positivo nas vendas.

Segundo Fridman e Furey (1999), devemos limitar a participação da força de vendas direta (FV) aos tipos de transações complexas que exigem força de vendas especializada, as empresas estão alavancando sua estrutura própria para o máximo benefício. O tempo e energia da força de vendas devem ser gastos com foco nas oportunidades de mercado mais importantes, enquanto outros canais devem cobrir mercados de menor impacto nos negócios.

No entanto, a complexidade do relacionamento com os clientes tem mudado rapidamente levando a reavaliação da maneira em que interagimos com os clientes e o tempo e recursos despendidos com os clientes (Cuevas, 2018). Assim, combinação

de IS e vendedores externos em uma estrutura híbrida de vendas, pode resultar em uma vantagem competitiva para a criação de satisfação e valor para o cliente, construindo lealdade e mantendo o relacionamento (Thaichon et al., 2018). As organizações de vendas têm de descobrir novas formas de engajamento dos clientes, ao invés do relacionamento centrado unicamente pelo profissional de vendas (Cuevas 2018). A força de vendas tem foco na construção inicial de relacionamento com os clientes com oferta de soluções mais complexas, enquanto o IS pode atuar na manutenção do relacionamento e da venda como suporte a força de vendas (Arli et al., 2018). Assim, com base na literatura, propomos a seguinte hipótese:

H2: O canal de vendas IS em combinação com o canal força de vendas própria (FV), tem impacto positivo nas vendas.

A utilização de parceiros como canal de distribuição, quando usado corretamente, podem ajudar as empresas a atingir mercados mais dispersos e alcançar mais clientes (Furey e Fridman, 1999). É fundamental, para a definição de um canal, a determinação de como uma oferta de mercado se move do produtor para o cliente final, pois esta estrutura influencia não somente no valor fornecido, mas também no desempenho na entrega das soluções (Watson et al., 2015). Segundo Narus e Andersen (1986) deve-se definir a presença ideal de IS e força de vendas da distribuição dada a elevação da importância do papel do IS na sua estrutura, com atuação mais focada em clientes menores e resolução de problemas mais simples dos clientes enquanto a equipe de campo da distribuição provê soluções e prospecção de clientes mais complexos. O sucesso na estratégia de vendas demanda uma integração plena interfuncional nas empresas e com os parceiros de canal para o devido foco no cliente (Piercy, 2009). A estratégia de seleção de canal de distribuição tem por objetivo expandir a presença de mercado utilizando-se de parceiros comerciais para tomar vantagem de seus recursos disponíveis ou adquirir novos recursos para explorar mercado existente ou novos mercados (Barney e Clark, 2007). A lógica da combinação de IS + distribuição é seguida pelos mesmos preceitos teóricos da FV + IS. Desta forma, é colocada a seguinte hipótese:

H3: O canal de vendas IS em combinação com o canal distribuição, tem impacto positivo nas vendas.

4. METODOLOGIA E DESIGN DA PESQUISA

A metodologia de natureza quantitativa foi escolhida para testar o modelo conceitual proposto, que tem por objetivo analisar o impacto de diferentes modelos multicanais na performance de vendas, com a adoção de IS e suas combinações. Foram consideradas as seguintes estruturas: IS isoladamente, distribuição, Força de vendas própria (FV), IS + distribuição e IS + FV. Estas estruturas de canal são analisadas em duas unidades de negócios distintas para B2B, em uma empresa global no ramo saúde e segurança. Foi aplicada uma regressão do tipo painel, considerando cada cliente ao longo de um período de dois anos, i.e., entre 2017-2018.

4.1 Amostragem

4.1.1 Seleção da empresa focal

A empresa estudada atua no setor de saúde e segurança. A empresa tem apelo inovador em tecnologia e gestão, apresentando diferentes abordagens de proposta de valor através de produtos e serviços diferenciados. A empresa, de capital aberto, está inserida em ambiente de mercado competitivo, regulado e de alta complexidade no processo de vendas envolvendo conceitos técnicos e abordagem educacional. Foram utilizadas amostras de duas divisões distintas, que atuam no mercado de B2B. A atuação nacional, o extenso portfólio de produtos e diversidade de canais utilizados, trazem características favoráveis para a aplicação de dados da empresa selecionada para o estudo de IS e multicanais como modelo de negócios. Ambas as divisões possuem características similares no processo de vendas mais consultiva, onde a estratégia da empresa está centrada na satisfação dos clientes através de tecnologias e serviços agregados para a maximização de resultados financeiros.

Os dados coletados traduzem diferentes estratégias de estrutura de multicanal para atendimento de clientes, de acordo com a sua respectiva segmentação estratificada: clientes A, B, C e Revendas. A segmentação refere-se a uma tipologia de cliente que permite sua identificação individual, como comportamento de vendas e necessidades para a entrega da devida proposta de valor, que quando alinhados com a estratégia do cliente resulta em melhor performance do agente de vendas (Panagopoulos e Avlonitis, 2010). Empresas que investem em segmentação de

clientes criam um melhor entendimento de seus clientes e suas necessidades (Leigh e Marshall, 2001). A empresa utiliza força de vendas própria para clientes prioritários que demandam processos de vendas com serviços e produtos complexos e vendas mais consultivas com soluções integradas. Esta prática está alinhada com a noção de *revisão de rotas para o mercado*, em que a segmentação de clientes é que rege aplicação de diferentes canais para diferentes clientes (Wilson e Daniel, 2006).

Mais especificamente, na segmentação definida pela empresa, o atendimento para os principais clientes (clientes A - 856 clientes) é feito por um profissional especializado da empresa (força de vendas FV) de forma personalizada, atuando em todas as fases da venda, além de oferecer apoio técnico e educacional com uma abordagem mais consultiva. Nos segmentos B (612 clientes) e C (10,812 clientes), estão os clientes de médio e baixo potencial de vendas, com atendimento através de profissionais da distribuição ou IS. Para o segmento R (revendas - 79 clientes) a atuação é somente transacional com menor complexidade no processo de vendas, sendo este canal atendido exclusivamente por IS. Esta segmentação adotada pela empresa para ambas as unidades de negócio consideradas, está representada na figura 2 abaixo. A adoção de IS na empresa teve lugar nos últimos anos (mais especificamente, em 2015 em uma das unidades de negócio consideradas nesta análise, e em julho 2018 na outra unidade de negócio), para combinar as demandas de mercado com melhor competitividade e devida entrega de valor para os distintos segmentos de clientes.

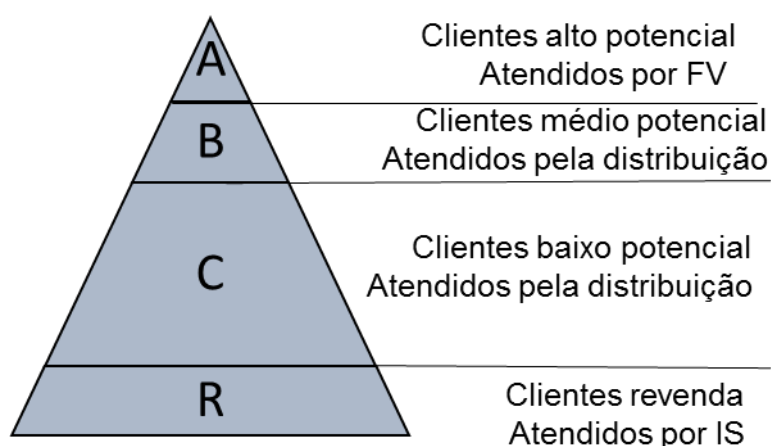


Figura 2 – Segmentação clientes adotada pela empresa focal

Fonte: Autoria própria

4.1.2 Seleção dos clientes

Foram utilizadas 12.357 CNPJs de clientes cujos dados foram extraídos dos sistemas oficiais de registro de controle de dados transacionais da empresa. Os dados foram coletados nos no período de 2017 a 2018, e agrupados em 8 trimestres. Os períodos estudados permitiram evitar falhas de dados no tratamento mensal, garantindo melhor balanceamento do painel. Foram assim consideradas 53.332 transações com os clientes incluídos na base ao longo do período considerado.

A implementação do IS em combinação com FV e para o segmento R tiveram sua implementação anterior ao período de estudo (ambas implementadas em 2016), enquanto que para a combinação com distribuição tiveram a inserção de IS a partir do segundo semestre de 2018. Os dados de vendas foram extraídos através de softwares de dados transacionais de vendas (Neogride® e SAP®), que passam por auditoria regularmente. Foram considerados somente clientes privados, excluindo os públicos por terem o processo de vendas reguladas pela lei de licitações 8666 e por consequência diferente abordagem que foge do escopo deste projeto.

4.2. Operacionalização e características das variáveis

Foi construído banco de dados com as principais características relacionadas aos diferentes modelos de atendimento em multicanal. As características das variáveis são apresentadas no quadro que segue.

Tipo de variável	Variável	Descrição	Formato/Unidade
Dependente	Vendas	Vendas por cliente	Ln Vendas R\$
Independente	Estrutura de vendas	Define o tipo de estrutura que atende o cliente	1. Inside Sales 2. Força de Vendas FV 3. Distribuição 4. FV + Inside Sales 5. Distribuição + FV Dumies
Controle	Classificação do cliente (ABCR)	Identificação cliente complexo de acordo com sua classificação na segmentação	Categoria A B C ou R
Controle	Contrato corporativo	Faz referência se o cliente tem contrato especial de vendas com condições especiais	Dumy (1=Sim; 0= Não)
Controle	Período	período de vendas estudados 8 trimestres	trimestre
Controle	Indústria	Segmento de mercado industrial do cliente estudado	Divisão de saúde e segurança
Controle	Região	Região geográfica em que o cliente está situado	0- N/A, 1-SE 2-NO NE ; 3-CO; 4-S

Quadro 1 - Variáveis dependente, independente e de controle

É apresentada em seguida uma descrição mais detalhada de cada variável.

VARIÁVEL DEPENDENTE

Vendas: A variável vendas se refere ao valor de faturamento (em \$) ao longo do tempo para os diferentes CNPJs estudados. Os dados foram tratados em LN, aproximando os dados de uma distribuição normal.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES

As análises das variáveis independentes de diferentes canais e suas combinações com IS foram feitas através da construção de Dummy binária 0 ou 1 para a presença ou não na estrutura da venda para um dado cliente.

IS: A variável IS determina a presença de IS atuando em um dado CNPJ.

FV: A variável FV se refere a presença da força de vendas em um dado CNPJ. Entende-se por FV a força de vendas, que é a força própria de vendas da empresa, que atua diretamente nos clientes mais importantes e complexos, determinados pela segmentação de clientes como A, com vendas mais consultivas que demandam maior sofisticação no atendimento e suporte técnico, além de competências específicas.

Distribuição: A variável distribuição determina a presença ou não do distribuidor na venda para um dado CNJP ao longo do tempo. Distribuidores são parceiros comerciais que aumenta a cobertura de mercado para a empresa, para atendimento de clientes classificados como B e C, que representam média e baixa complexidade no atendimento.

IS + FV: Esta variável mede a combinação do atendimento a um conjunto de CNPJs com a colaboração de IS com FV, para atendimento a clientes mais distantes ou de menor impacto nas vendas, porém todos os clientes atendidos por esta combinação são do tipo A.

IS+Distribuição: Esta variável mede a combinação do atendimento com a combinação de IS com distribuidor, para atendimento a clientes B e Cs, com menor complexidade nas vendas, mas que ainda demandam algum nível de complexidade nas vendas.

VARIÁVEIS DE CONTROLE

Classificação do Cliente (ABCR): Esta variável determina a tipificação do cliente, que é a categoria ao qual a segmentação definida pela indústria, através de consultoria externa, faz referência a complexidade e importância do cliente nos negócios, bem como o modelo de atendimento e recursos alocados. Entende-se por cliente "A" aquele que demanda vendas mais consultivas, com maior complexidade na relação comercial e técnica, exigindo tempo e customização no atendimento, atendidos exclusivamente pela força de vendas própria da empresa. Clientes "B" são clientes de médio porte, atendidos pela distribuição que ainda demanda vendas consultivas e considerados de média complexidade, com atendimento personalizado e suporte técnico através da distribuição. Clientes "C" são clientes de menor impacto nos negócios, em grande volume de CNPJs, porém baixo ticket médio, geralmente atendidos remotamente pela distribuição. Clientes R são clientes chamados revendas, tratados como nicho de mercado para maior pulverização dos negócios com relação apenas transacional, sem suporte técnico e são atendidos diretamente pela empresa

estudada. Esta variável é tratada como Dummy para os diferentes tipos de clientes. Espera-se que o impacto sobre a variável dependente possa trazer resultados distintos de impacto das combinações de IS para diferentes tipos de cliente, sendo maior impacto de IS sobre clientes de menor complexidade.

Indústria: A indústria tem relação com a natureza do cliente em relação a divisão de negócios ao qual ele pertence, sendo saúde ou segurança. Esta variável é tratada como Dummy para os diferentes tipos de indústria. Espera-se um impacto sobre performance de vendas pelas diferentes indústrias estudadas em relação as diferentes dinâmicas de mercado e suas oportunidades ou competitividade.

Contrato corporativo: Esta variável define se o cliente (tipo A ou B) possui ou não acordo especial de preço e serviço, que representa uma gama de benefícios e diferenciais para garantir retenção e lealdade dos clientes. Contratos para clientes A são chamados contratos corporativos atendidos pela FV e contratos para clientes B são chamados estratégicos para clientes B atendidos pela distribuição. A variável é tratada como Dummy binária com atribuição 1 ou 0 para a presença ou não de contrato corporativo em um dado CNPJ.

Período: A variável se refere ao período ao longo do tempo e é tratada em trimestres ao longo de 2 anos. O tempo trimestre foi tratado como variável explicativa para capturar o impacto do tempo na variável dependente.

Região: A variável região é designada para agrupamento das vendas em uma dada região, sendo 1 SE; 2 NO e NE; 3 CO; e 4 Sul e 0 não identificado.

Na tabela 2 abaixo, são apresentadas as descritivas das variáveis consideradas no modelo. Podemos concluir que a variabilidade das vendas é grande, como esperado, por se tratar de clientes com diferentes potenciais. Podemos destacar a participação de IS nos clientes estudados, estando presente esta modalidade em aproximadamente 4% das contas, incluindo a combinação com outros canais. Para Força de vendas própria FV, o total de clientes representa 11% da amostragem, enquanto que em sua maioria os clientes têm a presença da distribuição com 88%

dos clientes estudados atendidos por este canal. Das regiões a principal é o Sudeste com esperado, concentrando 49% das contas estudadas.

Tabela 2 – Tabela análise descritiva das variáveis

Tabela descritiva - 2017/2018					
Variável	Obs	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1 TotalVendas	57519	R\$ 11.904,77	R\$ 45.286,15	-R\$ 134.040,00	R\$ 1.440.629,00

	Obs	%	Cum. %
2 Inside Sales IS			
	0	55,040	95,69
	1	2.479	4,31
3 Força vendas FV			
	0	51.441	89,43
	1	6.078	10,57
4 Distribuição			
	0	6.710	11,67
	1	50.809	88,33
5 IS+FV			
	0	56.897	98,92
	1	622	1,08
6 IS+Distribuição			
	0	56.294	97,87
	1	1.225	2,13
7 Região			
	0	759	1,32
	1	28.257	49,13
	2	11.437	19,88
	3	4.054	7,05
	4	13.012	22,62
8 Tempo trimestre			
	2017 t1	7.238	12,58
	2017 t2	7.233	12,57
	2017 t3	7.474	12,99
	2017 t4	7.133	12,4
	2018 t1	7.229	12,57
	2018 t2	7.172	12,47
	2018 t3	7.130	12,4
	2018 t4	6.910	12,01
9 Classificação Cliente			
	A	6078	10,57
	B	5334	9,27
	C	45475	79,06
	R	632	1,1
10 Contrato Coportativo			
	0	54316	94,43
	1	3203	5,57
11 Tipo Indústria			
	Segurança	2.192	3,81
	Saúde	55.327	96,19

4.3. Técnica de Análise de dados

Para testarmos as hipóteses apresentadas, a regressão do tipo painel foi aplicada a partir dos dados coletados para cada cliente no período de 2017 e 2018, consolidados em trimestres (oito períodos) para melhor balanceamento do painel. A equação seguinte representa teste de hipóteses:

$$\ln(Vendas_{i,t}) = \alpha + \beta_1 IS_{i,t} + \beta_2 FV_{i,t} + \beta_4 Dist_{i,t} + \beta_5 (IS * FV)_{i,t} + \beta_6 (IS * Dist)_{i,t} + \sum \beta_j x_{i,t-1} + v_{i,t}$$

Foi aplicado o teste de Hausman para a equação definida e o método utilizado é de efeitos aleatórios, cujo efeito não observado é não correlacionado com todas variáveis explicativas. O teste de White também foi utilizado para a robustez do modelo. Utilizou-se o software econométrico Stata 15.1. Foi aplicada a variável para cada trimestre para estabelecer para o modelo o impacto da variação do tempo (período anterior t-1) no período estudado. Para a análise de painel a amostragem tem um tamanho de 12.357 CNPJs analisados na performance de vendas (ln_vendas).

Para testar a robustez do modelo e dos resultados, foram rodados dois modelos. Num primeiro teste de robustez, o modelo inicial foi rodado apenas com as variáveis explicativas, ou seja, sem as variáveis de controle. O objetivo foi entender o efeito da variável explicativa que foi eliminada pela análise de painel (neste caso, a Distribuição). Num segundo teste de robustez, foi rodado um modelo considerando os tipos de canais: IS e IS combinado com outros canais (FV e Distribuição). Houve assim um agrupamento dos clientes de acordo com estes tipos de canais. O objetivo foi de aumentar a robustez dos resultados por IS usado de forma isolada e IS usado em combinação com outros canais, independentemente da natureza desses canais.

Finalmente, numa análise post-hoc, e com o intuito de responder à última sub-questão de pesquisa (A efetividade do canal IS depende do diferente tipos de clientes a ser atendido?), foi analisado o impacto de IS nos diferentes tipos de clientes o impacto de IS para atender clientes com diferentes níveis de complexidade e de valor.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na tabela 3 abaixo, são apresentados os resultados do modelo proposto.

Tabela 3 – Resultados Stata – modelo proposto.

VARIAVEL		PERFORMANCE VENDAS	PERFORMANCE VENDAS (sem variáveis controle)
IS	H1	2.984*** (0.283)	3.119*** (0.209)
FV		4,190*** (0.126)	3.513*** (0.069)
IS+FV	H2	-3.427*** (0.341)	-4.633*** (0.286)
IS+Distribuição	H3	-2.913*** (0.284)	-2.982*** (0.211)
Indústria		1.656*** (0.155)	
Contrato corporativo		0.362*** (0.126)	
Região 1		-1,075*** (0.323)	
Região 2		-0.783*** (0.182)	
Região 3		-1.084*** (0.121)	
Classe cliente B		3.067*** (0.072)	
Constante		5.629*** (0.279)	6.011*** (0.017)
# de observações		53,332	53,332
Numero de CNPJs		12,357	12,357
Dummy de trimestre:		Sim	Sim

Nota: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Algumas variáveis de controle e a variável independente Distribuição, foram omitidas no resultado da regressão, pois verificou-se multicolinearidade perfeita. Isto

significa que existe uma combinação linear entre as variáveis¹, no caso, distribuição, IS e FV. Isto porque na base de dados, os clientes têm o seu modelo de atendimento por meio de Distribuição, FV ou IS, e logo, o cliente será atendido por algum destes métodos, sem exceção. Isso fez com que uma destas variáveis fosse automaticamente omitida do modelo e as variáveis restantes têm resultados expressos como em comparação a esta variável omitida. Assim, os resultados apresentados de IS e FV são em comparação ao de Distribuição. Já a interação IS+Distribuição está comparada ao resultado de IS - se a relação com Distribuição acentua ou atenua o resultado - enquanto a interação IS+FV está comparada com os resultados de IS e de FV isoladamente. Isto porque a distribuição é o grupo base da equação.

Os resultados do modelo (vide tabela 3 – Performance de Vendas), mostram um efeito positivo e significativo sobre vendas para as variáveis explicativa com o canal IS ($\beta=+2,984$; $p<0,01$), suportando H1. Este resultado era esperado, já que, e em linha com Zoltners et al. (2013), IS pode aumentar a eficiência em contas que apresentam menor performance ou atenção do vendedor externo. As organizações de vendas têm de descobrir novas formas de engajamento dos clientes, ao invés do relacionamento centrado unicamente pelo profissional de vendas (Cuevas 2018), sendo a aplicação do IS uma alternativa para melhorar a eficiência de vendas. Ainda segundo Lawrence e Hubbard (2008), IS pode efetivamente construir relacionamento com clientes através de outros meios tecnológicos.

Já as variáveis explicativas das combinações de IS apresentaram um impacto negativo e significativo na performance de vendas, nomeadamente, para IS+FV ($\beta = -3,427$; $p < 0,01$) – H2 não suportada - e para IS+distribuição ($\beta=-2,913$; $p<0,01$) – H3 não suportada. De acordo com a literatura, era esperado que a combinação de IS com FV ou com Distribuição tivesse um impacto positivo sobre as vendas. A combinação de IS e vendedores externos em uma estrutura híbrida de vendas, deveria resultar em vantagem competitiva para a criação de valor e satisfação para o cliente pela expansão da estrutura de vendas promovendo mais benefícios e respondendo prontamente aos clientes.

¹ Conforme apresentado em Wooldridge (2010), quando estamos trabalhando com variáveis *dummies* em que as colunas da matriz das variáveis independentes somam um, haverá a multicolinearidade perfeita. Logo uma das variáveis deverá ser retirada da regressão e os resultados das restantes serão apresentadas em função desta variável.

No entanto, verificou-se o inverso para ambas as combinações. Uma possível explicação é que não tenha havido a coordenação devida no processo de adoção de IS, considerando as capacidades dinâmicas da empresa e a integração devida entre IS e outros canais envolvidos. Para integrar IS e vendedores externos as empresas precisam definir processos na forma de capacidades dinâmicas e trocas de informações dos clientes para garantir a cooperação constante entre estes diferentes canais (Taichon et al., 2018). De acordo com Piercy (2009), o sucesso na estratégia de vendas demanda uma integração plena interfuncional nas empresas assim como com os parceiros de canal para que seja colocado o devido foco no cliente. Outro ponto que podemos sugerir é a inadequação da estrutura organizacional para a implementação do IS com outros canais. Segundo Wilson e Daniel (2006) há capacidades críticas de integração, como transformação de rotas de mercado e estrutura organizacional, para a implementação eficaz de uma transformação de canais.

As variáveis de controle apresentaram resultado positivo significativo para indústria ($\beta = +1,656$; $p < 0,01$) e contratos corporativos ($\beta = +0,362$; $p < 0,01$), reforçando a teoria de que programas de lealdade, no caso de contratos corporativos, podem ajudar na performance de vendas. A região também apresenta significância, porém com impacto negativo nas regiões 1 ($\beta = -1,075$; $p < 0,01$), 2 ($\beta = -0,783$; $p < 0,01$) e 3 ($\beta = -1,084$; $p < 0,01$).

Testes de Robustez

O primeiro teste de robustez efetuado (vide tabela 3 – Performance de Vendas sem variáveis de controle) reforça estes resultados, dado que a significância e o sinal do impacto (positivo ou negativo) se mantêm (Nota: ao considerar numa análise de painel a equação sem as variáveis de controle, a variável Distribuição que foi omitida no modelo está agregada na constante da equação, sendo assim possível constatar que a distribuição tem efeito positivo nas vendas e é significativo ($\beta = +6,011$; $p < 0,01$)).

Num segundo teste de robustez, o modelo foi rodado considerando o atendimento exclusivo por IS e atendimento por IS combinado com outro canal (FV ou Distribuição) - vide tabela 4 abaixo.

Tabela 4 – Análise de IS com agrupamento de canais

VARIAVEL	PERFORMANCE VENDAS
IS	2.984*** (0.289)
IS+outros canais	-2.929*** (0.314)
Indústria	1.791*** (0.150)
Contrato corporativo	0.339*** (0.129)
Região 1	-1.086*** (0.330)
Região 2	-0.790*** (0.185)
Região 3	-1.088*** (0.123)
Cliente A	4.209*** (0.129)
Cliente B	3.073*** (0.073)
Constante	5.388*** (0.291)
# de observações	53,332
Numero de CNPJs	12,357
Dummy de trimestre:	Sim

De acordo com os resultados, o efeito do canal de IS usado de forma isolado com os clientes, continua apresentando um impacto significativo e positivo nas vendas ($\beta = +2.984$; $p < 0,01$), reforçando a validação da hipótese H1. O mesmo acontece para H2 e H3, pois considerando de forma agrupada o uso de IS em combinação com os outros canais (FV + Distribuição), o resultado continua significativo e com impacto negativo ($\beta = -2.929$; $p < 0,01$). Todos os resultados obtidos no modelo inicial, são desta forma reforçados.

Análise Post-hoc

Foi conduzida uma análise suplementar de contingência ao modelo, relativa aos segmentos de cliente (vide tabela 5). O objetivo foi responder à 3ª sub-questão

de pesquisa: A efetividade do canal IS depende dos diferentes tipos de clientes a ser atendido? Foi assim feita uma análise focada no impacto da presença do IS para os diferentes tipos de clientes (vide tabela 5). Foi considerada a segmentação definida pela empresa, que classificam o tipo A, B, C ou R para atribuição de modelo de atendimento em referência a diferentes complexidades e potenciais de vendas. Os clientes A e B são categorizados como de alta e média complexidade respectivamente. Os clientes C são os clientes menos complexos, e R os de relações somente transacionais.

Nesta análise, destacamos FV e IS nos diferentes tipos de clientes, o foco é o entendimento do impacto de IS nos diferentes tipos de clientes. Os resultados são apresentados na Tabela 5 abaixo.

Tabela 5 – IS e FV pela classificação do cliente A, B, C ou R

VARIÁVEIS	VENDAS cliente A	VENDAS cliente B	VENDAS cliente C	VENDAS cliente R
IS	-0.421** (0.183)	-0.162 (0.512)	0.0805*** (0.0297)	9.037*** (0.181)
FV	7.964*** (0.165)			
# observações	5,251	4,460	43,230	391
# CNPJ Cliente	856	612	10,812	79
Dummy de trimestre:	Sim	Sim	Sim	Sim

Nota: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Podemos observar que há significância da presença de IS para clientes A com efeito negativo nas vendas ($\beta = -0,42$; $p < 0,05$) enquanto o efeito da FV, que está alocada diretamente nos clientes A, é significativo e positivo ($\beta = +7,964$; $p < 0,01$). Já para clientes de menor complexidade ou transacionais, os resultados de IS são significativos e passam a ter impacto positivo nas vendas, tanto em cliente de baixa complexidade C ($\beta = +0,0805$; $p < 0,01$), quanto para clientes de relações transacionais R ($\beta = +9,037$; $p < 0,01$). Assim, a adoção do IS tem impacto negativo em clientes A e positivo nos clientes C e R, refletindo como IS é mais efetivo para clientes de menor complexidade.

Estes resultados estão em linha com a literatura já que, segundo Wilson e Daniel (2006), a combinação de canais deve ser definida de acordo com o tipo de venda relacionada como *commodities* ou transacionais com maior indicação para atuação de IS. Já para transações de vendas de serviços e produtos mais especializados para clientes estratégicos (no nosso caso clientes A), faz-se necessário vendas mais consultivas com soluções integradas para maior engajamento dos clientes. Podemos observar também que FV possui impacto positivo nas vendas, o que colabora na sustentação da teoria de que FV deve ser focada em vendas mais consultivas para clientes preferenciais e de maior relevância, aqui nomeados como clientes A, onde temos a presença de FV no modelo de atendimento.

6. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÃO DE PESQUISA FUTURA

A estratégia de multicanais de vendas e utilização de IS é uma resposta às mudanças recentes de mercado, no que toca tecnologia e características ou perfil de compra dos clientes, e suas formas de interagir com os fornecedores (Parvatiyar e Sheth, 2001; Rapp et al., 2010; Piercy, 2010). Do ponto de vista organizacional, a implementação de uma estratégia de multicanais, e a utilização de IS, podem garantir maior entrega de valor aos clientes e melhorar a competitividade da empresa no mercado (Thaicon et al., 2018; Wilson e Daniel, 2006). Tem-se assim verificado uma migração de estruturas tradicionais de força de vendas própria, para estruturas híbridas e de multicanal no atendimento aos clientes, o que inclui a adoção de modelos de IS e suas combinações. Isto traz uma efetiva mudança nas organizações de vendas, tanto para as estratégias de atendimento de clientes quanto para as estruturas e relações interfuncionais das empresas com o objetivo de aumentar a entrega de valor para os clientes e melhorar efetividade nas vendas. O desafio das empresas está na coordenação multifuncional e entre diferentes canais para a devida implementação da estratégia, assim como na alocação dos recursos entre os diferentes tipos de canais de venda.

Em resumo, acadêmicos e gestores reconhecem que o canal IS está assumindo um papel cada vez mais estratégico para as empresas, sendo que a sua

efetividade dependerá do valor do cliente atendido e das suas necessidades (Arli et al., 2018). No entanto, este debate tem sido sobretudo conceitual, havendo a necessidade de fundamentar estes argumentos com evidência empírica. Este foi o objetivo deste trabalho. Foi assim sugerido e testado um modelo conceitual, que propõe um impacto positivo sobre as vendas do IS utilizado isoladamente ou em combinação com outros canais de vendas (i.e., FV e distribuição).

As hipóteses sugeridas no modelo conceitual foram parcialmente suportadas pelos resultados estatísticos. Primeiro, os resultados indicam que quando usado de forma isolada, IS tem impacto positivo sobre a performance de vendas. No entanto, resultados da análise post-hoc que analisam esse impacto para diferentes segmentos de clientes mostram que essa efetividade varia de acordo com o valor do cliente e grau de complexidade associada à compra. Assim, o efeito positivo identificado é sobretudo para clientes de menor valor e que têm uma compra menos complexa. Assim, os resultados indicam que a implementação de IS é adequada para um trabalho mais transacional ou no atendimento de clientes que demandam vendas menos consultivas, onde as condições de produto e da compra são mais conhecidas pelos clientes. Estes resultados estão em linha com Zoltners et al. (2013), já que de acordo com estes autores, o IS deve ser alocado para vendas transacionais que ofereçam menores riscos aos compradores ou ainda em contas menos estratégicas ou em áreas remotas. Já para os clientes de maior complexidade que demandam vendas mais consultivas, os resultados mostram que as competências da força de vendas própria FV são necessários e impactam positivamente na performance de vendas. Podemos então concluir que o atendimento aos clientes deve ser trabalhado de acordo com a natureza da relação, como venda consultiva ou transacional, a depender da complexidade e estratégia com o cliente (Cuevas, 2018). Uma segmentação adequada dos clientes é a chave para o agrupamento de clientes para definir o modelo de atendimento em multicanal.

Segundo os resultados mostram que, quando combinado com outros canais (i.e., IS+FV e IS+Distribuição), verifica-se um impacto negativo na performance de vendas. Os resultados de impacto negativo em vendas das combinações de IS com FV e distribuição podem sugerir falta de coordenação na implementação do IS em combinação com outros canais. Na integração de IS e vendedor externo, deve haver uma coordenação interfuncional entre IS e força de vendas, bem como outras unidades relacionadas a canais híbridos (Webb e Hogan, 2002). Para a combinação

de IS+FV, segundo Rapp et al. (2012), a utilização maior de IS para redução de custos poderiam afetar a relação positiva com os clientes, e por isso o entendimento das necessidades dos clientes e sua complexidade é fundamental para a devida alocação de IS. A estratégia de redução de custos com a implementação do IS não pode sacrificar as relações positivas desenvolvidas com os clientes preferenciais.

A falta de coordenação de FV e IS pode estar relacionado com uma baixa atenção de FV nas contas prioritárias que passaram a ter a participação do atendimento via IS, comprometendo o crescimento nas contas. É fato também que as competências de profissionais de vendas própria são diferenciadas em relação ao IS, bem como seus incentivos. A integração de IS+FV também podem não atender as expectativas dos clientes quando demandam atendimento mais personalizado e processos de vendas mais complexos. Mantrala et al. (2010), argumentam que quando há uma demanda ou foco em soluções mais integradas dos fornecedores ou necessidade de maiores interações com os compradores, a modalidade de vendedor externo ganha mais relevância. O mesmo aplica a combinação de IS + distribuição, dado que apesar de serem clientes de menor potencial, ainda demandam abordagem mais consultiva no processo de vendas (Ex.: Clientes B).

Outro aspecto a se considerar é a alocação de algumas contas A (i.e., clientes mais importantes que demandam vendas mais consultivas e atendidos por força de vendas própria) para o IS, e consequente liberação do tempo e redução do número de clientes atendimento pela FV. Ao terem parte da sua carteira de clientes transferida para IS, a FV pode se dedicar mais na coleta de informações de clientes para criar valor superior aos clientes chave (Zoltners et al., 2013), o que resulta num impacto positivo nas vendas. Assim, apesar do impacto positivo de IS sobre performance de vendas, as vendas consultivas continuarão gerando esforço do time de vendas, pois podem investir mais eficientemente em relações mais duradouras (Arli et al., 2018).

6.1 Contribuições

6.1.1 Contribuições teóricas

A maioria dos estudos que abordam multicanais são conceituais, havendo um gap de análises empíricas que investiguem a efetividade de diferentes modelos de canais e da implementação de *IS* (e.g. Arli et al., 2018). Este estudo traz dados empíricos de impacto nas vendas para as diferentes estruturas de vendas nos diferentes tipos de clientes, que estão alinhadas em grande parte com a teoria na alocação de recursos para estratégias de multicanal.

Teorias que consideram o *IS* em combinação com outros canais destacam a importância do alinhamento e coordenação multifuncional dos agentes envolvidos, como as capacidades dinâmicas das empresas e coordenação junto a outros canais para a estratégia de atendimento (Wilson e Daniel, 2006). O sucesso na estratégia de vendas demanda uma integração plena interfuncional nas empresas e com os parceiros de canal para o devido foco no cliente (Piercy, 2009). O impacto positivo de *FV* para clientes chave colaboraram empiricamente com as teorias de alocação de *FV* para vendas mais consultivas de clientes mais importantes. Os resultados de impacto negativo do *IS* em combinação com a *FV* e com distribuição pode reforçar as teorias de que devemos ter a alocação de força de vendas em clientes mais complexos com processo de vendas mais consultivas, conforme indicado por Narus e Andersen, (1986), evitando a utilização de *IS* para este tipo de cliente.

6.1.2 Contribuições gerenciais

Este trabalho busca contribuir com gestores de vendas e marketing, com dados empíricos, do impacto nas vendas nos diferentes modelos de multicanal abordados – nomeadamente os que utilizam *IS* - para maior efetividade das estruturas de vendas e conseqüente melhoria nos resultados financeiros. Espera-se contribuir no entendimento da evolução e teorias relacionadas as organizações de vendas em multicanal, bem como definir modelos de utilização das combinações de canal para ganho de efetividade de vendas com a adoção da modalidade de *IS*.

A integração de IS em combinação com outros canais requer novas competências, conhecimentos, perfiz, papéis e responsabilidades e muitos fatores devem ser considerados no suporte a esta integração (Thaicon et al., 2018). Através de dados empíricos relacionados a modelos de atendimento para diferentes tipos de clientes pode-se indicar a melhor alocação de recursos e tipo de canal para os devidos clientes de acordo com sua segmentação. Na segmentação, os clientes devem ser agrupados de acordo com suas necessidades comuns e expectativas para a correta alocação de recursos de vendas (Maier e Saunders, 1990). A utilização de IS como manutenção de negócios é indicada quando não há a necessidade de interação face-a-face, quando os compradores já possuem conhecimento sobre produtos se sentem confortáveis em negociações por outros canais (Rapp et al., 2012). Assim, produtos e serviços mais complexos, que demandam vendas mais consultivas, devem manter sua força de vendas especializada para os principais clientes enquanto que a adoção de IS é mais indicada para vendas de menor complexidade ou transacionais.

Um modelo de multicanais devidamente desenhado e implementado poderá ajudar gestores de vendas na estratégia de alocação de recursos que reduzam custos das operações de vendas, que melhorem a efetividade das vendas e o relacionamento com os clientes. Com isso a estratégia de multicanal poderá promover maior vantagem competitiva para empresas no mercado de B2B.

6.2 Limitações e Sugestões de Estudos Futuros

Este estudo aborda a estratégia de multi-canal em B2B de uma só empresa, com modelo de negócio característico para atendimento de duas divisões, saúde e segurança, que envolvem processos de vendas, produtos e clientes em sua maioria de maior complexidade. Uma análise comparativa de outras empresas com a mesma aplicação de estratégia de multicanais enriqueceria a análise de dados através de comparações para diferentes mercados B2B, incluindo processos comerciais com produtos menos complexos ou de menor valor agregado. Seria desejável também uma análise de dados longitudinal mais extensa – o estudo considerou o período de 2 anos (2017 e 2018) - para aumentar a confiabilidade do modelo estudado. Para além disso, os grupos de clientes e suas estruturas de atendimento estudados não foram escolhidos aleatoriamente, mas sim pré-definidos pela segmentação utilizada pela empresa, o que confere a sua não homogeneidade. Um experimento de grupos

homogêneos de clientes e canais, com e sem a presença de IS, seria indicado para resultados do impacto de IS para mesmo perfil de cliente e estrutura de vendas.

Além disso, incentivos da força de vendas, de IS e distribuição não foram considerados no modelo, podendo interferir nos resultados de acordo com as políticas de RH implementadas. A estrutura de vendas de IS exclusivamente, que atende o segmento R, é constituída de funcionários próprios da empresa estudada com pacote de benefícios e incentivos diferenciados em relação ao IS das combinações com Distribuição e FV, que são terceirizados e com políticas menos vantajosas de RH.

Um importante aspecto abordado na literatura, não abordado neste estudo, é a análise da satisfação do cliente em relação ao modelo de atendimento adotado, sem o qual não podemos analisar a percepção de valor dos clientes em relação ao atendimento nos diferentes canais adotados.

Estudos que incluam mais tipos de indústrias, grupos mais homogêneos de clientes, abordagem de incentivos e satisfação dos clientes são um vasto campo a ser estudado para a adoção de multicanal com utilização de IS e suas combinações. Estudos que combinem estratégias de segmentação e modelos de multicanal serão de grande importância para as organizações nas definições de estruturas de atendimento a clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Erin. The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing science*, v. 4, n. 3, p. 234-254, 1985.
- ARLI, Denni; BAUER, Carlos; PALMATIER, Robert W. Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, v. 69, p. 169-184, 2018.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford University Press on Demand, 2007.
- BAUMGARTNER, Thomas; HATAMI, Homayoun; DE USTER, Maria Valdivieso. Sales Growth: Five Proven Strategies from the World's Sales Leaders. John Wiley & Sons, 2016.
- BOYLE, Brett A. The importance of the industrial inside sales force: A case study. *Industrial Marketing Management*, v. 25, n. 5, p. 339-348, 1996.
- CHALLY, H. R. The Chally world class sales excellence research report. HR Chally Group, Dayton, OH, 2006.
- CUEVAS, Javier Marcos. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, v. 69, p. 198-208, 2018.
- CZEPIEL, John A. Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of business research*, v. 20, n. 1, p. 13-21, 1990.
- DONNELLY JR, James H.; IVANCEVICH, John M. Role Clarity and the Salesman: An empirical study reveals that perceived role clarity may be an important factor in maximizing a salesman's job performance. *Journal of Marketing*, v. 39, n. 1, p. 71-74, 1975.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- GESSNER, Guy; SCOTT JR, Richard A. Using business intelligence tools to help manage costs and effectiveness of business-to-business inside-sales programs. *Information Systems Management*, v. 26, n. 2, p. 199-208, 2009.
- GRÖNROOS, Christian. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, v. 40, n. 2, p. 240-247, 2011.

KUSHWAHA, Tarun; SHANKAR, Venkatesh. Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, v. 77, n. 4, p. 67-85, 2013.

LAWRENCE, S.; HUBBARD, A. W. Cross-selling and upselling in the contact center: transforming your contact center into a profit center. Aberdeen Group, May, 2008.

LEIGH, Thomas W.; MARSHALL, Greg W. Research priorities in sales strategy and performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 83-93, 2001.

MAIER, Jens; SAUNDERS, John. The implementation process of segmentation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 10, n. 1, p. 39-48, 1990.

MANTRALA, Murali K.; ALBERS, Sönke. Impact of the Internet on B2B sales force size and structure. *Handbook of business-to-business marketing*. Edward Elgar, Northampton, p. 539-555, 2012.

MARSHALL, Judith J.; VREDENBURG, Harrie. The roles of outside and inside sales representatives. Conflict or cooperation? *Journal of Direct Marketing*, v. 5, n. 4, p. 8-17, 1991.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. *Management science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Industrial distributor selling: The roles of outside and inside sales. *Industrial Marketing Management*, v. 15, n. 1, p. 55-62, 1986.

OHIOMAH, Alassan Abdullahi; BENYOUCEF, Morad; ANDREEV, Pavel. Driving Inside Sales Performance with Lead Management Systems: A Conceptual Model. *Journal of Information Systems Applied Research*, v. 9, n. 1, p. 4, 2016.

OLDROYD, James and David Elkingtonm The insideslaes.com/m.i.t lead response management, presented at the marketing sherpa's business-to-business demand generation, 4th annual summit 2007

PALMATIER, Robert W.; SCHEER, Lisa K.; STEENKAMP, Jan-Benedict EM. Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. *Journal of marketing research*, v. 44, n. 2, p. 185-199, 2007.

PANAGOPOULOS, Nikolaos G.; AVLONITIS, George J. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 1, p. 46-57, 2010.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic & Social Research*, v. 3, n. 2, 2001.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial marketing management*, v. 33, n. 6, p. 527-538, 2004

PIERCY, Nigel F. Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 25, n. 5, p. 349-359, 2010.

PÉREZ, Manuela Pérez et al. The differences of firm resources and the adoption of teleworking. *Technovation*, v. 25, n. 12, p. 1476-1483, 2005.

RACKHAM, Neil; DEVINCENTIS, John. *Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value*. Pennsylvania, NY: McGraw-Hill, 1998.

RAPP, Adam et al. The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and inter-functional coordination. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 7, p. 929-936, 2012.

RAPP, Adam; AGNIHOTRI, Raj; FORBES, Lukas P. The sales force technology–performance chain: The role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 28, n. 4, p. 335-350, 2008.

SELEY, Anneke; HOLLOWAY, Brent. *Sales 2.0: improve business results using innovative sales practices and technology*. John Wiley & Sons, 2008.

SHETH, Jagdish N.; SHARMA, Arun. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 3, p. 260-269, 2008.

SMITH, Wendy K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, v. 57, n. 6, p. 1592-1623, 2014.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THAICHON, Park et al. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 38, n. 3, p. 277-302, 2018

VIIIO, Paul; GRÖNROOS, Christian. Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 6, p. 1085-1095, 2014.

WARNER, B (2013). *Inside Sales Market Size 2013 Executive Summary*: INSIDESALES.COM research division

WATSON IV, George F. et al. The evolution of marketing channels: trends and research directions. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 4, p. 546-568, 2015.

WEBB, Kevin L.; HOGAN, John E. Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 17, n. 5, p. 338-356, 2002.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILSON, Hugh; DANIEL, Elizabeth. The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 1, p. 10-20, 2007.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. *Introdução à econometria: uma abordagem moderna*. São Paulo/SP. Editora Cengage Learning, 4 edição, 2010.

ZOLTNERS, Andris A.; SINHA, P. K.; LORIMER, Sally E. The growing power of inside sales. *Harvard Business Review*, 2013.

ANEXOS

Anexo 1. Outros trabalhos chave sobre *Inside Sales* e Estratégias Multi-canal

<i>Estudo</i>	<i>Objetivo da Pesquisa</i>	<i>Temas abordadas</i>	<i>Principais discussões</i>	<i>Principais conclusões.</i>
Relational selling: past, present and future (Palmatier et al., 2018)	Estudar as tendências das habilidades e estruturas de vendas para melhor modelo de vendas com foco em relacionamento com clientes	Teorias de relacionamento Evolução da venda relacional Estrutura de vendas internas e externas	Faz meta-análise de teorias de relacionamento com clientes e as estruturas das organizações de vendas e sua evolução. Abordagem das teorias da evolução de vendas como: vendas individuais, centrada no comprador, vendas adaptativas, vendas centradas no cliente. Discute princípios de relacionamento com clientes e a crescente importância estratégico do IS nas organizações.	A relação de vendas em B2B implica em um esforço de time para maximizar vantagem competitiva e novos modelos e conceitos de vendas. Vendas de relacionamento mantem maior fidelização de clientes e melhoram resultados. Inside Sales como acesso rápido dos clientes para vendas menos complexas.
A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface (Gronroos, 2011)	Analisar impacto na adição de valor no negócio dos clientes através de serviços com foco em relacionamento.	Co criação de valor organização de empresas Interações entre organizações	Discute na perspectiva do cliente o que gera valor como efeito do crescimento dos clientes, impacto dos custos para os clientes e percepção de valor dos clientes. Explora as diferentes interações com clientes para geração de valor	A qualidade das interações com clientes impacta diretamente nas oportunidades de criação de valor. Necessidade engajamento no processo dos clientes. Novas modelos negócios e estratégias para integrarem serviços e produtos nas ofertas e geração de valor.
The roles of outside and Inside sales representatives (Marshall et al., 1991)	Analisar impacto da venda por telefone em B2B e as mudanças nas práticas de vendas.	Telemarketing Interação IS e Vendas face a face Prospecção de vendas	Analisa o início da tendência de vendas por telefone em substituição a função de vendas face a face. Explora a interação entre IS e vendedor de campo no aumento de rentabilidade e também potenciais tensões entre IS e vendas Face a Face. Papel de vendas da prospecção até fechamento.	Impacto positivo na implementação do IS e sua interação com vendas face a face nos resultados. Maior geração de oportunidades no uso de IS. Melhor qualificação de oportunidades. Efeito positivo IS na relação com clientes. Necessidade de integração entre IS e vendas face a face
Industrial distributor selling: the roles of outside and inside sales (Narus e Anderson, 1986)	Analisa a pratica da utilização de IS e vendas face a face no mercado industrial	Inside Sales Gestão de vendas	Compara e contrasta os papeis de IS e vendas face a face com suas composições, responsabilidades e programas de compensação. Define 10 tarefas básicas de vendas que se complementam entre IS e vendas de campo. Estrutura de alocação de IS para contas menos complexas ou menores. Aumento da relevância do IS nas organizações e estratégias de vendas.	Os vendedores de campo têm se tornado especialistas em produto e mercado. Vendas face a face identificam mais potenciais clientes e suas necessidades. Deve-se determinar o mix ideal na estrutura composta por IS e face a face. IS se profissionalizando e sendo um resolvidor de menores problemas dos clientes.

<i>Estudo</i>	<i>Objetivo da Pesquisa</i>	<i>Temas abordadas</i>	<i>Principais discussões</i>	<i>Principais conclusões.</i>
The sales poerson as outside agent or employee: A transaction cost analysis (Anderson, 2008)	Estudo explora a utilização de vendedores próprios ou representantes comerciais na Industria com a abordagem de tipos de transções	Representante comercial Organização vendas	Descreve as características das organizações e o papel de vendas e outras atividades correlacionadas. Discute modelo de integração de vendas e custos de transações. Descreve condições do ambiente de negócios e estruturas para a adoção de representantes comerciais ou não.	Empresas possuem força de vendas própria quando produtos são mais complexos. Vendedores diretos são mais suscetíveis a turnover. A compensação de salário é mais adequada para vendas diretas. Região de cobertura impacta na performance do representante. Quanto maior territorio, maiores custos transações.
Should you set up your own sales force or should you outsourced it? Pitfall in the standard analysis (Ross et al., 2005)	Analisar as diferenças de custo e efetividade da força direta de vendas ou terceirizada.	Gerenciamento de canal Gestao da força de vendas Vendas diretas vs contratada	Analisa custo fixo da venda direta versus custo variado de vendas por representante contratado. Aborda Incentivos, custos fixos e efetividade nas vendas	Define um brake even para utilização de vendas diretas em relação ao volume de vendas. Adotar canal contratado evita custo de desenvolvimento de canal.
what is Inside Sales? The definition of Inside Ssales (Krogue, 2013)	Definição de Inside Sales	Inside Sales Telemarketing	Discute as definições e o surgimento de IS, que difere de telemarketing ou centro de servio a clientes	Inside Sales apresenta mesmas habilidades de vendas face a face com discussão de produtos e serviços feita remotamente. Inside sales não é telemarketing
The growing power of Inside Sales (Zoltners at al., HBR 2013)	Por que as empresas estão investindo em Inside Sales em B2B	Inside Sales Modelos híbridos vendas	Descreve como a implementação do Inside Sales nas empresas estão redefinindo a maneira de fazer negócios. Discute o impacto nos custos e uso de tecnologias. Aplicação de modelos híbridos de vendas diretas e IS por produto ou região.	IS reduz custos de 40 a 90% nas vendas. Aumenta numero de contatos dia com clientes. Aumenta velocidade de resposta. Ajuda na realocação de vendedores diretos.

<i>Estudo</i>	<i>Objetivo da Pesquisa</i>	<i>Temas abordadas</i>	<i>Principais discussões</i>	<i>Principais conclusões</i>
Multi-Channel strategy in B2B markets: Prospects and problems (Rosenbloom, 2006)	Identificar os desafios e oportunidades na adoção de multicanais de vendas	Multicanal de vendas Integração de canal Gestão de canal	Trad off de custo benefício de multicanais em relação ao custo associado. Impacto do e-commerce no multicanal. Busca de aumento de cobertura de clientes. Ponto ótimo de mix de canal. Sinergia entre os canais. Alianças estratégicas. Sustentabilidade e conflitos no multicanal.	Multicanais promovem mais opções aos clientes acessarem produtos e serviços. Redução de custos de vendas via internet. Maior desafio é a sinergia entre os canais e a definição do mix ideal de canal. Multicanal promove vantagem competitiva quando bem implementado.
The multichannel challenge: A dynamic capability approach (Wilson e Daniel, 2007)	Identifica as capacidades dinâmicas para a implementação de multicanal e seus impactos no mercado B2B	Capacidades dinâmicas Multicanal de vendas Visão baseada em recursos RBV segmentação de clientes	Explora modelos de atendimento de acordo com a complexidade do mercado alvo. Desenvolve modelo de atendimento para transações simples e também para soluções integradas mais complexas. Sugere combinação de canais de acordo com perfil de clientes aspirantes, confidentes ou relutantes. Explora o processo de desenvolvimento de vendas, suas etapas e capacidades envolvidas.	Inovação no mix de canal é uma vantagem competitiva. Rota para o mercado deve ser definida por segmento ou produto. Multicanal promove relacionamento com mercado e clientes de maneira sustentável. Necessário uso de CRM. Métricas de performance e reconhecimento podem ser zona de conflito no multicanal. Vendas diretas devem cobrir produtos e clientes complexos e vendas via IS produtos e clientes menos complexos.
Customer retention: A usage segmentation and customer value approach (Winstein, 2001)	Como reter clientes através de geração de valor em longo período.	Geração de valor Lealdade clientes Retenção clientes	Explora a manutenção do relacionamento com os clientes através de estratégias de integração com os mesmos. Usa segmentação de mercado para definição de estratégias. Explora as diferentes ofertas para os clientes na retenção. Propõe modelo de retenção de clientes através de entrega de valor.	Empresas que conseguem entregar valor superior promovem maior retenção de clientes, promovendo lealdade através da satisfação do cliente. Segmentação de clientes e relacionamento são estratégias importantes para ampliar sua relação com mercado e clientes.
Are multichannel customer really more valuable? The moderation role of product category characteristics (Kushwaha e Shankar, 2013)	Como o cliente define sua escolha no canal de sua preferência para comprar	Relacionamento com clientes Multicanal de vendas Multicanal marketing Revendas	Desenvolve modelo conceitual com efeitos moderadores por categoria de produto, riscos na compra, preferência de canais e relação monetária envolvida. Descreve diagramas de categorias de produtos utilitários e edônicos para escolha de canais de acordo com o risco envolvido na transação.	Percepção de risco e valor definem escolha de canal pelo consumidor. Canais tradicionais de vendas são preferidos para transações de maior valor. Para transações de categorias mais conhecidas e de menor valor a preferência é por canais on line.
Interfacing and customer-facing: Sales and Marketing selling centers (Johnson et al., 2017)	Qual impacto na integração de marketing e vendas em centro de vendas	Centro de vendas Time de vendas Interface marketing e vendas	Explora o papel de marketing e vendas e suas interfaces e as vantagens e desafios em incorporar as duas funções em um time em um centro de vendas. Faz meta-análise de estudos relacionados a interfaces vendas e marketing	Define que os centros de vendas constituído por marketing e vendas se dividem em facilitadores de produtos, mercado e clientes. Aumenta a percepção do clientes em se sentir importante bem como melhor o acesso a informações dos produtos e serviços.