

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

JADER MORARI

INOVAÇÃO ABERTA EM VENDAS: A COCRIAÇÃO DE VALOR NOS
PROCESSOS DE VENDA A PARTIR DE RELAÇÕES COLABORATIVAS ENTRE
EMPRESA-CLIENTE

Porto Alegre
2022

JADER MORARI

**INOVAÇÃO ABERTA EM VENDAS: A COCRIAÇÃO DE VALOR NOS
PROCESSOS DE VENDA A PARTIR DE RELAÇÕES COLABORATIVAS ENTRE
EMPRESA-CLIENTE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin
Coorientadora: Profa. Dra. Juliana Suzin

Porto Alegre

2022

M829i Morari, Jader.
Inovação aberta em vendas : a cocriação de valor nos processos de venda a partir de relações colaborativas entre empresa-cliente / por Jader Morari. – 2022.
125 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2022.
Orientador: Dr. Alsones Balestrin.
Coorientadora: Dra. Juliana Suzin.

1. Inovação. 2. Inovação em vendas. 3. Inovação aberta. 4. Cocriação de valor. 5. Método de vendas. 6. Design science research. I. Título.

CDU: 658.811

JADER MORARI

**INOVAÇÃO ABERTA EM VENDAS: A COCRIAÇÃO DE VALOR NOS
PROCESSOS DE VENDA A PARTIR DE RELAÇÕES COLABORATIVAS ENTRE
EMPRESA-CLIENTE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final: _____.

Aprovado em: _____ de maio de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alsones Balestrin (Orientador) – UNISINOS

Profa. Dra. Juliana Suzin (Coorientadora) – UNISINOS

Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

Prof. Dr. Serge Schmidt – FEEVALE

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à minha esposa Caroline e minhas lindas filhas Luiza e Helena, pela paciência e por entenderem minha ausência nos últimos dois anos. Foram muitas noites e quase todos os domingos dedicados à esta pesquisa. Lembro que o doutorado está no horizonte, serão só mais quatro anos. Amo vocês. Não posso deixar de lembrar dos meus pais e irmãos que sempre estiveram comigo, e todos demais integrantes desta grande família que igualmente me apoiaram.

Quero agradecer a Galvanotek Embalagens, em especial ao meu diretor Alexandre Bragagnolo, que apoiou e facilitou desde o início a realização deste mestrado, bem como o desenvolvimento da pesquisa. Obrigado pelo apoio e podem sempre contar comigo. Quero estender meu agradecimento a todos colegas de empresa, em especial ao Ademir Baldasso e Jeancarlo Piccinini, que muitas vezes me ouviram durante esta jornada e são parceiros fundamentais no dia a dia.

Aos meus orientadores Alsones Balestrin e Juliana Suzin, por apoiarem minhas ideias, pela paciência e disponibilidade sempre que necessitei de ajuda. Não tenho dúvida de que vocês foram partes importantes para meu crescimento ao longo do mestrado e da construção desta dissertação.

Aos professores e funcionários da Unisinos, que não mediram esforços para nos apoiar, apesar das dificuldades impostas pela Covid-19.

Por fim, aos colegas, futuros mestres, muitos ou quase todos não conheço pessoalmente, que foram essenciais durante a jornada de estudos remotos. Carinhosamente seremos lembrados como a turma da pandemia.

RESUMO

A inovação em vendas é um tema pouco abordado no cotidiano dos negócios, bem como na academia. É importante pautar a inovação em vendas a fim de criar novos métodos e processos que visam integrar a empresa a seus clientes. O objetivo geral do trabalho é propor um método de vendas baseado na teoria de *open service innovation*, a fim de integrar empresa e cliente para cocriação de valor para os atores que constituem a rede. Esta dissertação se propõe, ainda, identificar e analisar quais os atributos de valor são percebidos pelos clientes. Pretende ainda, analisar como o modelo de *Open Service Innovation* pode promover a integração entre empresa e cliente, e quais atributos são relevantes para a cocriação de novos serviços e valor. Por fim, almeja validar a proposta de construção de uma plataforma de relacionamento que centralize o conhecimento e as operações de vendas que ative o valor percebido pela indústria e cliente. Para a condução desta pesquisa, foi utilizada a metodologia do *Design Science Research*, pois é um método orientado para solução de problemas a partir do seu entendimento, bem como, construção e avaliação de artefatos que possam solucionar problemas. O método resultante desta dissertação trata da inovação em vendas, com o intuito de unir empresa e clientes para juntos construírem alicerces que permitirão melhorar seus resultados. Assim, este método consente que a empresa compartilhe com o representante de vendas a responsabilidade do relacionamento e da venda. Prevê ainda a utilização da tecnologia de modo a gerar valor para os atores através de informações atualizadas e precisas. Permite o compartilhamento de informações, conhecimentos e objetivos para o desenvolvimento da inovação em vendas. Por fim, orienta ainda construir estratégias de vendas conjuntas com os clientes, ganhar eficiência e reduzir custos na operação, estabelecer sinergia para inovação em produtos. Este método é bidirecional e não linear, que facilita a troca de informações entre os atores, bem como multicanalidade de atendimento. Incentiva a cocriação de valor que emerge a partir do engajamento entre empresa e cliente. Esta dissertação oferece a oportunidade de futuras pesquisas quanto ao resultado da aplicação dele próprio, pesquisas de cada uma das etapas de aplicação. A pesquisa de vendas como serviço é importante, pois está diretamente ligado a entender os clientes, mercado e ecossistema que está inserido. A criação de valor a partir da atividade de venda, oferece também oportunidade de novas descobertas.

Palavras-Chave: Inovação. Inovação em vendas. Inovação Aberta. Cocriação de Valor. Método de vendas. Design Science Research.

ABSTRACT

Sales innovation is a rarely addressed topic in everyday business as well as in academia. It is important sales innovation to be guided in order to create new methods and processes that aim to integrate the company to its customers. The main goal of this research is to propose a sales method based on the theory of Open Service Innovation to integrate company and customer to value co-creation to the actors who constitute the network. This dissertation also propose to identify and to analyze which value attributes are noticed by the customers as well as to analyze how the Open Service Innovation model can promote the integration between company and customer. Finally, this dissertation aims to validate the proposal of constructing a relationship platform that reunites the knowledge and the sales operation. This research used the Design Science Research methodology because it is a method oriented to problems solution, as well as to the construction and assessment of artifacts that can solve them. The research was conducted in two stages, the first being quantitative and applied through a questionnaire, with participation of 80 clients in the north and northeast regions of Brazil. The second stage took place through interviews applied to the 15 largest customers of the population participating in the first stage in order to validate the obtained data and construct the final solution. The resulting method of this dissertation allows to unite the company and its customers so together they can build foundation that will allow to get better results. Therefore, the method consent that the company shares with the sales representative the responsibility of the relationship and of the sale; it predicts the use of technology to generate value to the actors; it allows the share of information, knowledge and objectives to develop sales innovation; it guides to build joint sales strategies in order to obtain efficiency and to reduce costs in the operation. This method is bidirectional and it promotes the information exchange among the actors as well as multichannel service. It encourages the value co-creation that emerges from the engagement between company and customer. This dissertation offers the opportunity of future researches about the result of its own apply and its stages. The sales research as a service is important because it is directly connected to understand the customers, market and ecosystem that it is inserted. The value creation from the sales activity also offers opportunity of new discoveries.

Key words: Innovation. Sales innovation. Open innovation. Values co-creation. Sales method. Design Science Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de vendas.....	19
Figura 2 - Limites da empresa.....	35
Figura 3 - Pontos de pressão do mercado.....	42
Figura 4 - Análise de histograma.....	64
Figura 5 - Apresentação Gráfica do método.....	85
Figura 6 - Solução final.....	90

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da inovação aberta e fechada.....	33
Quadro 2 - Comparativo venda tradicional x venda em ecossistema de serviço..	48
Quadro 3 - Oportunidades de inovação e cocriação de valor.....	52
Quadro 4 - Processo de pesquisa.....	56
Quadro 5 - Fundamentação teórica.....	60
Quadro 6 - Termos categorizados.....	68
Quadro 7 - Requisitos para construção do método.....	81
Quadro 8 - Etapa do método e ação necessária.....	86
Quadro 9 - Princípios do método.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de alpha de Cronbach.....	63
Tabela 2 - Perfil dos respondentes.....	63
Tabela 3 - Estatística descritiva.....	65
Tabela 4 - Termos mais encontrados nas entrevistas.....	68
Tabela 5 - Frequência de visita.....	70
Tabela 6 - Contatos presenciais.....	71
Tabela 7 - Relevância da visita.....	71
Tabela 8 - Envolvimento novas parcerias comerciais. X visitas presenciais.....	72
Tabela 9 - Interação pessoal determinante para compra.....	72
Tabela 10 - Representante como elo de relacionamento.....	73
Tabela 11 - Modelo de vendas atual x interlocutor.....	73
Tabela 12 - Modelo de vendas atual x interlocutor.....	74
Tabela 13 - Percepção de abertura da empresa para o cliente.....	75
Tabela 14 - Disposição para troca de informação x cargo.....	75
Tabela 15 - Modelo de vendas atual x interlocutor.....	76
Tabela 16 - Satisfação do cliente quando.....	77
Tabela 17 - Atendimento por meios digitais.....	78
Tabela 18 - Vendas e plataforma.....	79

LISTA DE SIGLAS

B2B	BUSINESS TO BUSINESS
B2C	BUSINESS TO CONSUMER
CIS	COMMUNITY INNOVATION SURVEY
DSR	DESIGN SCIENCE RESEARCH

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	20
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	23
1.3.1 Objetivo Geral.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 INOVAÇÃO – O QUE É PRECISO SABER.....	25
2.1.1 Inovação em Marketing.....	27
2.1.2 Inovação em vendas.....	29
2.2 OPEN INNOVATION E OPEN SERVICE INNOVATION.....	31
2.2.1 Open Innovation.....	31
2.2.2 Open Service Innovation.....	33
2.3 VENDAS, CONCEITOS E OPORTUNIDADES.....	37
2.3.1 Vendas e relacionamento com clientes.....	43
2.3.2 Vendas como serviço.....	46
2.3.3 Vendas e cocriação de valor.....	49
2.3.4 Oportunidades de inovação e cocriação de valor.....	51
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	53
3.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH.....	53
3.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO DESIGN SCIENCE RESEARCH.....	57
3.2.1 Fenômeno da empresa.....	57
3.2.2 Revisão da literatura.....	59
3.2.3 Coleta de dados - fase 1.....	61
3.2.4 Estratégia de análise de resultados – fase 1.....	64
3.2.5 Coleta de dados - fase 2.....	66
3.2.6 Estratégia de análise de resultados – fase 2.....	67
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	70
4.1 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA.....	70
4.2 IDENTIFICAÇÃO DA CLASSE DO PROBLEMA.....	79
4.3 REQUISITOS PARA CONSTRUÇÃO ARTEFATO.....	80

4.4 PROJETO DE ARTEFATO – VERSÃO 1.....	84
4.4.1 Utilidade do artefato.....	84
4.4.2 Representação do artefato.....	85
4.4.3 Representação gráfica do artefato.....	85
4.4.3.1 Percepções dos clientes quanto a aplicação do método.....	87
4.5 AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS PARA CONSTRUÇÃO DO MÉTODO.....	87
4.5.1 Representação gráfica do artefato – SOLUÇÃO FINAL.....	90
4.5.2 Constituição de um modelo híbrido de atendimento de vendas.....	91
4.5.3 Implementação de plataforma para gestão de vendas para comunicação, troca de informações, gestão do conhecimento.....	92
4.5.4 Integração com cliente e conscientização.....	93
4.5.5 Etapa de troca e complemento.....	94
4.5.6 Construção da oferta da empresa para o cliente.....	95
4.5.7 Cocriação de valor e estratégias de vendas.....	95
4.5.8 Desenvolvimento da experiência.....	96
4.5.9 Gestão de resultados.....	97
4.5.10 Captura de valor por empresa e cliente.....	97
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	98
5.1 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO E SOLUÇÃO DO PROBLEMA.....	98
5.2 REFLEXÃO ACADEMICA.....	100
5.2.1 Inovação aberta em vendas.....	101
5.2.2 Plataforma para gestão de vendas.....	103
5.3 DESIGN PREPOSITION.....	104
5.3.1 Oportunidades de pesquisa futura.....	105
5.3.2 Limitações da dissertação.....	106
6 CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS.....	110
ANEXOS.....	121
ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	122
ANEXO B – EMAIL DE SOLICITAÇÃO PARA OS RESPONDENTES.....	125

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios B2B tem mudado ao longo do tempo. Atualmente é afetado pela comoditização da qualidade, novas tecnologias, quantidade de informações sobre produtos e a mudança da lógica de custo para valor (RANGARAJAN et al. 2020). Além disso, novas estratégias de marketing, novos modelos de negócios, múltiplos canais de vendas e novas demandas dos clientes (LAINE; PIERCE, 2009), tornam urgente as empresas buscarem maneiras de inovar em vendas. Essas mudanças exigem que as empresas se integrem cada vez mais aos seus clientes, visando entender como tais demandas podem ser atendidas.

A área de vendas no contexto B2B, deixou de ser uma tarefa operacional e é considerada uma atividade estratégica. Sua função primordial passou da coleta de pedidos para um processo ao qual devem ser inclusas tarefas, como coleta de informações que embasarão o desenvolvimento estratégico da organização. Essas servirão para orientar o posicionamento da empresa no mercado e identificar novas oportunidades de negócios, a fim de gerar receitas que a empresa necessita para se manter e prosperar (GÖTZ, et al. 2013; CRON et al. 2014, STORBACKA; DAVIES, NENONEN, 2008). É válido ressaltar que as vendas são um fenômeno da interação entre indivíduos e organizações, com o intuito de promover o intercâmbio econômico dentro de um contexto de criação de valor para as partes envolvidas neste processo (DIXON; TUNNER, 2012).

As empresas buscam maneiras de se diferenciar no mercado através da oferta de novos produtos e serviços, de maneira a criar vantagens competitivas perante seus concorrentes. A criação e captura de valor, tornaram-se elementos centrais da estratégia de negócios, e os clientes procuram e mostram lealdade aos fornecedores que agregam valor aos seus negócios (BLOCKER et al. 2012). No entanto, a criação e proposta de valor, produtos e serviços são pensados pelas organizações através da análise dos seus principais recursos e competências, a fim de oferecer a maior quantidade de clientes possível, sem levar em conta os objetivos de seus clientes (GROVE et al, 2018).

Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que a criação de valor centrado na empresa está se tornando obsoleto e que as estratégias precisam centrar-se na cocriação de valor personalizadas, que resultam em benefícios únicos e exclusivos para cada cliente. Contudo é preciso levar em consideração o contexto e o

modelo de negócios das empresas uma vez que a cocriação depende de um ambiente propício a troca de informação pois o sucesso depende de fatores intrínsecos a cada organização como relacionamento, confiança, objetivos e necessidades.

A inovação em vendas pode emergir através da cocriação de valor, como é argumentado pelos autores acima. Assim a inovação pode ser um diferencial para as empresas, permitindo que obtenham vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Sem a inovação as empresas concorrem, basicamente, na variável de preços baixos (CASSEL et al, 2015).

Porter (1999) afirma que a inovação é para muitas empresas, a principal estratégia competitiva de sobrevivência e de crescimento, além da possibilidade de aproveitar as oportunidades de mercado gerando vantagens competitivas. Tais afirmações explicam porque as empresas investem muitos dos seus recursos, a fim de inovar seja em produtos, processos, marketing ou mesmo em gestão.

Dentre as vertentes atuais dos modelos de inovação, destaca-se a *Open Innovation* ou inovação aberta, que foi abordada em 2003 por Henry Chesbrough em seu livro *Inovação Aberta: Como Criar e Lucrar com Tecnologia*. No modelo proposto por Chesbrough, o autor considera trazer atores externos, como clientes e fornecedores para o desenvolvimento de novos negócios, processos e produtos, a fim de ganhar eficiência e agilidade no processo de inovação. Em 2011, Chesbrough apresentou uma variação deste modelo orientado para o serviço cunhando o termo *Open Service Innovation*, o qual oferece uma nova abordagem que demonstra como a inovação aberta combinada com uma abordagem de serviços é uma maneira eficaz para criação de vantagens competitivas para as empresas. Este modelo pressupõe que a cocriação com clientes, permite construir modelos de negócios sustentáveis, que orientam a criação contínua de valor para a empresa e o cliente.

Nos modelos abertos, os princípios são baseados em compartilhamento e colaboração (AZIZ; MUSTAPHA; JAMILA, 2020). Assim, a inovação aberta tem se mostrado um modelo sustentável para que as empresas possam inovar de maneira eficiente, pois visa aproveitar o conhecimento da rede envolvida, proporcionando redução de riscos, tempo e dinheiro. As empresas que se envolvem em colaboração com agentes externos, tendem a ser mais inovadoras do que as empresas que contam com seus próprios recursos (FITJAR; POSE, 2013).

Lilien (2016) identificou que, apesar da importância econômica dos negócios B2B, a literatura acadêmica dispensa mais importância aos negócios B2C. Sugere

ainda que, os relacionamentos B2B são um vasto campo a ser investigado e salienta três campos possíveis de pesquisa, como Inovação no B2B, Compras no B2B e Métricas de B2B. Acrescenta também que, existem outros campos que podem ser explorados, como Perspectivas de Marketing B2B, Estratégias de Marketing Mix, Relacionamento entre empresas, Papel de vendedor e Uso da tecnologia em mercados B2B. Na mesma linha, Mooi et al (2020) demonstram que menos de 10% dos artigos produzidos e publicados em periódicos de marketing de alto impacto focam em tópicos relacionados a B2B.

Este estudo, aproveitará esta lacuna e abordará a inovação em vendas B2B, que produzirá novos conhecimentos no âmbito do relacionamento entre empresa e cliente, papel do vendedor e aproveitamento da tecnologia no ambiente de negócios atuais. Buscará também analisar quais os atributos de valor são percebidos pela empresa e pelos clientes no modelo atual e quais são os fatores que o prejudicam. Esta dissertação apoiou-se na teoria de *open service innovation*, para construir um método que permite que as empresas e clientes inovem na abordagem de vendas através da colaboração interorganizacional, que viabiliza a empresa alavancar e complementar suas próprias competências no processo de inovação (GRECO; GRIMALDI; CRISELLI, 2020).

Neste horizonte, esta pesquisa aborda o tema de inovação em vendas, em uma empresa do setor de embalagens, localizada no Rio Grande do Sul (RS). O objetivo principal desta dissertação é propor um método de vendas baseado na teoria de *open service innovation*, a fim de integrar empresa e cliente para cocriação de valor para os atores que constituem a rede. Neste estudo, serão considerados os distribuidores de embalagens e distribuidores de produtos de panificação, estes por terem embalagens como um complemento de linha. Serão considerados os distribuidores localizados nas regiões norte e nordeste do Brasil, que representam aproximadamente 25% do faturamento da empresa, e estão geograficamente distantes, fato que dificulta a aproximação da empresa deixando-os mais suscetíveis a ações da concorrência.

Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que a cocriação de valor é resultado da colaboração através da produção, disseminação e gerenciamento do conhecimento na organização. Sendo assim, este estudo explica por que as estratégias abertas e a integração entre empresa e cliente podem criar e capturar valor e como ele pode ser construído a partir deste método.

A evolução da sociedade ocorreu através do compartilhamento de ideias e conhecimento, por isso, esta pesquisa pretende construir um método baseado na teoria de *open service innovation*, a fim de orientar e explicar a aplicação do método de vendas que será desenvolvido.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da *Design Science Research* e está estruturada em duas fases. A primeira fase foi elaborada a partir de uma pesquisa quantitativa com os 80 principais clientes dos estados do norte e nordeste do Brasil, e a segunda, a partir de entrevistas com os 15 principais clientes de cada região, a fim de validar os dados encontrados na primeira fase para orientar a solução do problema.

Esta dissertação está dividida em capítulos e inicia pela introdução, fundamentação teórica, metodologia de pesquisa, análise de resultados, discussão dos resultados, e por fim, a conclusão.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Quando se trata do tema inovação imediatamente relacionamos a novos produtos ou serviços que causam disrupção do mercado, como foi no lançamento do Iphone ou criação do Uber. O Manual de Oslo, na revisão de 2018, apresenta outros tipos de inovações, além de produtos como: Distribuição e Logística, Marketing e vendas, Sistemas de informação e comunicação, Administração e Gestão além de Desenvolvimento de produtos e processos de negócios. É importante que as empresas entendam que a inovação não está ligada unicamente ao desenvolvimento de novos produtos ou novas tecnologias, e que para manter uma vantagem competitiva sustentável é importante inovar em áreas não tecnológicas (ANZOLA; BAYONA; MARCO, 2018; GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS, 2017).

A inovação é um dos caminhos para que as empresas possam crescer, enfrentar crises que continuamente acontecem, bem como manter a empresa no mercado e vencer a concorrência (SCHERER, CARLOMAGNO, 2016; NAJAFI-TAVANI et al. 2018). Na mesma linha, Rossi (2009) sustenta que as empresas para serem competitivas precisam inovar, e é fundamental para ter ganhos competitivos, que sustentem mudanças evolutivas e adaptativas nas constantes mudanças do ambiente. Apesar dos riscos, ela é primordial para o salto qualitativo das empresas. A inovação pode oferecer vantagens competitivas para que as empresas possam

aumentar sua lucratividade através da gestão da inovação (CASSEL et al. ,2015; STATSENKO; ZUBIELQUI, 2020).

Ao longo do tempo, a inovação tem sido um grande desafio para as empresas, pois envolve riscos e incertezas que podem acarretar prejuízos, e não há garantias de que os esforços de inovação trarão os resultados esperados (GRECO; GRIMALDI; CRISELLI; 2020). Para que a atividade de inovação possa fluir de maneira organizada dentro da empresa, é preciso que a estrutura organizacional e os processos estejam alinhados a este objetivo (NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014; BIRKINSHAW et al., 2008).

As atividades inovadoras, usualmente, envolvem investimentos em ativos técnicos e econômicos (BARGE-GIL, 2013), e em muitas empresas, são vistas como um ativo estratégico e uma vantagem competitiva perante seus concorrentes (CHESBROUGH, 2004), por isso, o processo de inovação está alocado dentro da organização para que esta possa usufruir de vantagens, posicionando-se na liderança perante seus concorrentes (AZIZ; MUSTAPHA; JAMILA, 2020).

A área de vendas carece de inovação e passa a ser considerada um dos tipos de inovação somente na versão de 2018 do Manual de Oslo. É possível que a partir desta inclusão surjam novos estudos que possam ajudar a empresários e gestores a inovar nesta área tão importante para o desenvolvimento empresarial. Normalmente as estratégias de vendas são baseadas deliberadamente a partir dos ativos, capacidades, informações e conhecimentos que a empresa possui. Segundo Barney (1991), são estes recursos que formam as vantagens competitivas das empresas. A partir da análise interna destes fatores, as empresas constroem suas estratégias de vendas oferecendo soluções ao mercado que nem sempre atendem a todos clientes.

Antes, a abordagem de vendas prevalecente era a transacional que gera a satisfação de curto prazo. Estas abordagens eram possíveis devido ao centrismo das empresas, que detinham o monopólio de produção e baixa concorrência, assim os clientes eram passivos na construção de valor tendo de aceitar aquilo que lhes era oferecido. No que tange a inovação em vendas, as abordagens relacionais devem ser implementadas, pois motivam os vendedores e empresas a criarem vínculos de longo prazo (GONZÁLEZ; BANDE, 2019).

Vender soluções não é mais suficiente pois as empresas, elas não estão interessadas nas soluções ofertadas, mas nos resultados que elas proporcionam para o cliente (DRUCKER,1993). Grove et al. (2018) observou que os clientes B2B definem

seus resultados de maneiras diferentes, que além das métricas financeiras óbvias (como crescimento da receita e lucros), as metas podem incluir experiências melhores para os compradores, fomentar uma cultura interna mais vibrante e de inovação, ampliar eficiência de compra e venda. Além disso, os clientes estão se tornando cada vez mais informados sobre os fornecedores potenciais, seus produtos e/ou serviços, o que sugere às empresas a serem cada vez assertivas quanto as suas ofertas ao mercado (RANGARAJAN et al. 2020). O autor aponta ainda quatro fatores que mudaram o mercado B2B: a comoditização da qualidade, novas tecnologias, quantidade de informações sobre produtos e a mudança da lógica de custo para valor. Estas mudanças alteraram a lógica de como as empresas devem atender aos seus clientes, bem como a forma como os clientes compram.

Neste contexto, onde vendas não é objeto de inovação, velhas estratégias ainda predominam, assim muitas empresas optam pela contratação de representantes comerciais para o desenvolvimento das vendas. Este modelo oferece maior rapidez para venda dos produtos (INGRAM et al. 2006). Em contrapartida, tende a fortalecer as negociações transacionais, pois o vendedor a fim de concretizar a venda para auferir sua comissão, deteriora o valor construído pela empresa, que nestes casos, não são percebidos pelo cliente. Neste tipo de relacionamento, o conhecimento de mercado gerado, importante para a empresa desenvolver novos produtos, serviços e tendências, ficam em grande parte com o representante. A inovação em vendas é baseada em conhecimento (BETTENCOURT et al. 2002; JONES et al. 2005; VERBEKE et al. 2008; EVANS et al. 2007), assim, é preciso inovar em modelos de vendas que aproximem empresa e cliente, para que novos processos sejam desenvolvidos para que fortaleçam as vantagens de ambos.

Para que as empresas possam prosperar nesta nova realidade, é preciso que saibam o que de fato os clientes querem. Este conhecimento só entrará na empresa se houver um método de troca que permita o fluxo de novos conhecimentos, para que, a partir deles, possam desenvolver novos serviços que gerem valor para todos envolvidos no processo (PRAHALAD; RAMASWAMY; 2004). Este novo conhecimento poderá orientar a empresa, inclusive ao desenvolvimento de novos produtos.

O modelo de *Open Service Innovation* sustenta que as empresas necessitam usar e combinar ideias internas e externas, bem como caminhos internos e externos para o mercado, a fim de avançar em suas inovações (CHESBROUGH, 2011). Aponta ainda que, o modelo fornece *insights* sobre como as empresas podem aproveitar os

fluxos de entrada e saída de conhecimento das empresas, para melhorar seu sucesso de inovação (BOGERS; CHESBROUGH; MOEDAS, 2018). O princípio do *open innovation* é baseado no compartilhamento e na colaboração (AZIZ; MUSTAPHA; JAMILA, 2020). Estes princípios vão orientar a construção conjunta de valor que visa atender aos objetivos de ambas as organizações.

O presente estudo investigará os clientes do tipo distribuidores, localizados nas regiões norte e nordeste do Brasil. Estes clientes estão geograficamente distantes, que representa uma dificuldade maior para a criação e captura de valor entre as organizações.

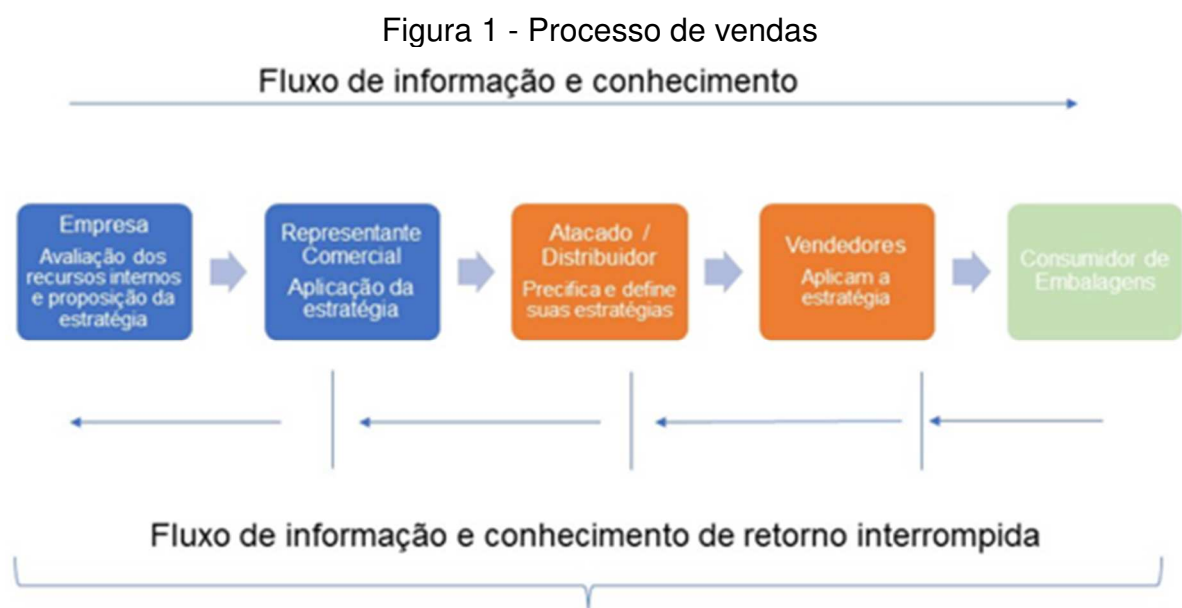
A empresa estudada é uma das principais do ramo de embalagens plásticas do Brasil, com faturamento apresentado no ano de 2021 acima de R\$ 500 milhões de reais. Atualmente, além do Brasil, atende a todos os países da América do Sul e alguns países do Caribe. Desde 2020 está presente nos Estados Unidos, com incrementos relevantes de faturamento ao longo de 2021. Sua estrutura está instalada em 75 mil metros quadrados de área construída, com capacidade de transformação de 5 mil toneladas de plásticos por mês. Emprega mais de 600 colaboradores diretamente.

A empresa atua em um mercado altamente competitivo, onde existem aproximadamente 30 concorrentes orientados pelo custo e oferta de preços baixos. Esta característica do mercado tem prejudicado a competitividade da empresa que ao longo da trajetória sempre se posicionou a partir de produtos com qualidade superior aliado a um variado mix de produtos que permitiam manter um alto *marketshare*. O surgimento de novos competidores resulta na necessidade de a empresa aliar-se a seus clientes a fim de fomentar estratégias de cocriação que tragam resultados para ambas as empresas a fim de atender aos objetivos de cada um.

A empresa atua em um mercado altamente competitivo, onde existem aproximadamente 30 concorrentes orientados pelo custo e oferta de preços baixos. A definição de estratégias de vendas e criação de valor seguem a lógica apresentada anteriormente, isto é, baseado a partir de recursos internos, sem levar em consideração quais os objetivos e conhecimentos dos clientes são relevantes à empresa. Uma vez definida a estratégia, esta é comunicada à equipe de vendas, 79 representantes comerciais, que farão a execução junto aos clientes. Estes, por sua vez, precificarão os produtos segundo seus próprios recursos e capacidades, informarão a estratégia para equipe própria de vendas, que posteriormente fará a

oferta aos consumidores de embalagens. A Figura 1 apresenta o fluxo de vendas até o produto chegar ao consumidor.

O modelo flui de forma linear, e as estratégias tanto na dimensão da empresa como na dimensão de clientes são deliberadas de maneira individual desprezando o conhecimento que as partes possuem, e não são internalizadas para construção de estratégias mais eficazes. As etapas são desenvolvidas em sequência, seguindo um fluxo onde informações e conhecimentos gerados não retornam às etapas e atores anteriores, onde poderiam ser utilizadas para construção de novas estratégias, serviços e ofertas customizadas, a fim de atender a demandas específicas de cada mercado ou cliente.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No modelo atual, a empresa depende do representante comercial para efetuar a venda aos seus clientes. É ele quem vivencia o dia a dia da área comercial, mantém contato estreito com os clientes, a fim de buscar o fechamento de novos negócios, coleta de dados, informações, percepções gerais sobre o mercado e possíveis tendências. Este profissional, no contexto da estratégia de vendas da empresa, tem a responsabilidade de construir a confiança junto aos clientes (atuais e potenciais), desenvolver um relacionamento estreito e ter a capacidade de encontrar alternativas para satisfazer as necessidades, os desejos, as expectativas ou as demandas dos

clientes, gerando valor para todas as partes envolvidas (AVILA; INKS, 2017; CLARO; RAMOS, 2018; CORN et al., 2015).

No contexto desta pesquisa, os representantes comerciais não são exclusivos e dividem seu tempo com outras empresas, com demandas distintas. Tal condição dificulta ações de engajamento que não seja a coleta de pedidos, e assim, tarefas importantes como coleta e repasse de informações gerais de mercado, são relegadas a segunda importância impedindo a utilização. Pelo fato de o conhecimento deste ator ser tácito, impede que a empresa possa utilizá-lo para criar valor adicional e novos serviços aos seus clientes. Além de capturar parte do valor gerado pela operação, este vendedor poderá levar todo o conhecimento adquirido aos concorrentes, caso se desligue da empresa.

Vale ressaltar que o modelo utilizado pela empresa não permite que se estabeleça sólidos vínculos relacionais pois tais vínculos são mantidos pelos representantes comerciais fato que dificulta a aproximação da empresa a seus clientes e consequentemente a cocriação de valor.

Assim, a Inovação aberta poderá oferecer base teórica e empírica que permitirão a empresa se aproximar de seus clientes a fim de cocriar estratégias que ampliarão seu vínculo relacional. A Inovação aberta permitirá também melhorar o relacionamento entre empresa e cliente a fim de diminuir a dependência dos seus representantes comerciais.

É importante destacar que a maioria das empresas manufatureiras do setor de embalagens, aplicam o modelo apresentado acima pois, como ressaltado anteriormente, é o modo de entrada do mercado comumente usada para realizações de vendas imediatas. Outrossim, empresas manufatureiras de outros segmentos, pelos mesmos motivos, tendem a utilizar destas estratégias a fim de acelerar a participação no mercado.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Nesta pesquisa, vendas será tratado como um serviço ao cliente. Johns (1999) concluiu que a palavra serviço tem uma conotação variada de significados, e que causa ambiguidade. Quando utilizado na literatura de gestão, seu sentido mais básico pode significar uma indústria, um produto, uma oferta ou ainda um processo. Em linha, Grönroos (2008) afirma que o serviço é um processo interativo e durante essas

interações, o cliente e o provedor coproduzem o serviço ao mesmo tempo que consomem. Durante este processo, o cliente percebe o valor que é criado e emerge deste serviço. Kotler (1996) apresenta o conceito de produto ampliado como aumento dos benefícios ao cliente, que significa entregar algo além das expectativas, o que pode ser feito através de valor agregado aos produtos. O valor agregado pode ser traduzido como o resultado que o cliente almeja ao concordar com uma transação (GROVE et. al., 2018).

Com o advento da internet, os clientes têm acesso às informações sobre produtos e serviços disponíveis 24 horas por dia. Então o papel de vendas é entender e responder as demandas dos clientes, orientá-los no processo de avaliação e, apoiá-los no entendimento da proposta de valor ofertada pela empresa. Vendas, antes relegada a habilidade do vendedor de convencer um cliente a comprar um produto ou serviço, passa agora a ser uma competência da empresa em entender os hábitos de consumo dos clientes, expectativas com o produto, bem como o valor que buscam ao adquirir um produto ou serviço. Vendas não oferece somente um produto ou serviço, mas um conjunto de ofertas que resolvem um problema ou atendem a uma necessidade do cliente, o que configura uma prestação de serviços. Sendo assim, vendas pode ser considerado um serviço, pois durante todo o processo de vendas, apoia o cliente e empresa de modo a orientar a construção de uma proposta de valor que atenda às necessidades de ambos.

Chesbrough (2011) afirma que forças econômicas disruptivas estão criando um fenômeno chamado armadilha das commodities, a qual as empresas sofrem para escapar ou evitar. Este fenômeno acontece porque o conhecimento sobre os métodos e processos de produção estão amplamente difundidos, bem compreendidos e codificados em *software* disponível em todo o mundo. Quando as mesmas abordagens e as mesmas ferramentas estão disponíveis para todos, qualquer empresa pode produzir um bom produto. Portanto, está ficando mais difícil permanecer competitivo no mercado globalizado.

Para que as organizações possam prosperar neste ambiente cada vez mais competitivo, é preciso inovar não somente em produtos e novas tecnologias, mas também em outras dimensões como logística, marketing e vendas (ANZOLA; BAYONA; MARCO, 2018). Mothe e Thi (2017) afirmam também que empresas que inovam em áreas não tecnológicas, são mais propensas a inovar tanto em serviços como em produtos.

No contexto empresarial do Brasil, a inovação atualmente é um dos desafios para os empresários de todos os setores. Em pesquisa divulgada em junho de 2020 pela CNI – Confederação Nacional da Indústria, apontou que 83% dos empresários afirmam que precisam de inovação para enfrentar os desafios trazidos pela Covid-19. Para 58% dos executivos, a prioridade está na linha de produção e 19% para área de vendas.

A pandemia da Covid-19 obrigou as empresas a mudarem suas rotinas de vendas e engajamento com clientes. A internet e os meios digitais são os maiores propulsores desta mudança. Segundo uma pesquisa da consultoria McKinsey (ANGEVINE; PLOTKIN; STANLEY, 2017), aponta que os compradores B2B necessitam de uma estratégia digital multicanal fortalecida, aliada a equipe de vendas, pois 76% validam contato com vendedor para compra de novos produtos ou serviços, e somente 15% querem contato para compras repetidas. Assim, os meios digitais fazem parte da nova realidade de vendas B2B. Estas informações corroboram os autores Hunter e Perreault (2007), que sugerem que a mudança do ambiente e dos relacionamentos entre vendedores e compradores torna a inovação em vendas necessária nas empresas. Por consequência, estudos que buscam entender esta nova realidade, o ambiente de vendas alinhado ao digital, papel do departamento e da equipe de vendas, e como estes elementos influenciarão os relacionamentos B2B são necessários, visto que, muito pouco tem se estudado, pois a academia costuma enfatizar seus estudos no contexto de B2C (LILIEN, 2016).

A área de vendas tem um papel crítico para o sucesso da empresa, pois através dela, os efeitos da comoditização proposto por Chesbrough podem ser minimizados através de novas abordagens, métodos e processos de vendas que envolvam empresa e clientes na construção de valor. Johnston e Marshall (2013) apontam que por muitos anos, a abordagem de vendas dominante foi a venda transacional envolvendo organizações separadas baseada na troca de produtos ou serviços por compensações financeiras. Entretanto, no ambiente altamente competitivo de hoje, as empresas e clientes percebem que há benefícios em construir alianças, assim as abordagens de relacionamento crescem no mercado.

O processo de vendas pode ser visto como um episódio não linear onde há um intercâmbio entre as várias partes interessadas (DIXON, TANNER, 2012; MACINNIS 2011; MONCRIEF; MARSHALL 2005). Já Singh et al. (2019), afirmam que os processos de vendas do futuro serão colaborativos e que empresa e cliente

trabalharão em conjunto com os atores envolvidos para orquestrar novas soluções em vendas. Dyer e Nobeoka (2000) afirmam que uma rede pode ser mais eficaz do que uma empresa na geração, transferência e recombinação de conhecimento, pois há maior diversidade de conhecimento dentro de uma rede do que na empresa isoladamente. Neste contexto, Hsieh et al. (2016) salientam que a cocriação de valor, através do envolvimento entre empresa e cliente, resulta no melhor desempenho entre os atores envolvidos. A cocriação de valor alcançada por meio do comportamento do cliente no processo de entrega de serviço, está mudando fundamentalmente a dinâmica do mercado (BOVE et al. 2009; GROTH 2005).

Como apresentado anteriormente, esta pesquisa tem como objeto de estudo uma indústria de embalagens plásticas que, ao longo dos anos, tem apresentado crescimentos e, como consequência, traz a necessidade de inovar em vendas a fim de aprimorar o relacionamento entre empresa e clientes.

Esta pesquisa se justifica ainda pela necessidade da empresa de estabelecer um relacionamento mais próximo dos seus clientes a fim de diminuir a dependência do representante comercial e por consequência melhorar sua competitividade em relação aos seus concorrentes. Estar próximo do cliente minimizará a relação de poder que existe do representante para com o cliente tornando a empresa o ator principal nesta relação

As indústrias de manufatura, entre elas de embalagens, influenciadas pela nova dinâmica do mercado e da tecnologia, passarão por desafios organizacionais no que tange vendas e a necessidade de conhecer, atender e se aproximar de seus clientes. Portanto, a construção e a formalização do conhecimento são relevantes para que estas empresas possam apoiar-se, a fim de ajudar na tomada de decisão a partir das descobertas que esta pesquisa irá proporcionar.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é: propor um método de vendas baseado na teoria de *open service innovation*, a fim de integrar empresa e cliente para cocriação de valor para os atores que constituem a rede.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Identificar e analisar quais os atributos de valor são percebidos pelos clientes e quais são os fatores que prejudicam o modelo atual de vendas.
- b) Analisar como o modelo de *Open Service Innovation* pode promover a integração entre empresa e cliente, e quais atributos são relevantes para a cocriação de novos serviços e valor para aumentar as vendas e atender aos objetivos específicos dos atores envolvidos na rede.
- c) Construir um método baseado em open service innovation a fim de orientar e explicar a implantação do método.
- d) Validar a proposta de construção de uma plataforma de relacionamento que centralize o conhecimento e as operações de venda e que ative o valor percebido pela indústria e cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INOVAÇÃO

Na primeira seção da fundamentação teórica, são apresentados os principais conceitos de inovação. Além destes, são fundamentados os tipos de inovações, inovações tecnológicas e não tecnológicas, finalizando com uma abordagem ampliada em inovação em marketing e vendas

A inovação é muito discutida no meio acadêmico e empresarial. Atualmente, é um dos instrumentos fundamentais de crescimento e de estratégia para buscar novos mercados, além de minimizar os impactos da concorrência global. Assim, as empresas passaram a compreender a importância da inovação para agregar valor aos seus produtos e serviços (GUNDAY et al. 2009). As inovações devem fazer parte das estratégias corporativas, a fim de aplicá-las para melhorar seus processos de produção, desempenho no mercado, satisfação dos clientes e para obter vantagens competitivas e sustentáveis.

O Manual de Oslo (2018, p. 54) define a inovação como: “A inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação dos mesmos), que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pelas empresas”. Complementa dizendo que, “As atividades de inovação incluem todas as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizados por uma empresa que visa resultar em uma inovação para a empresa”. Por sua vez, Clayton Christensen (1997) conceitua a inovação, como sendo uma mudança no processo que torna produtos e serviços em algo com maior valor. Nesse contexto, pode ser a transformação do trabalho, do capital, da matéria-prima ou da informação.

Schumpeter (1934) descreveu diferentes tipos de inovação, novos produtos, novos métodos de produção, exploração de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes de suprimentos e mudanças na organização industrial. Já o Manual de Oslo (2018, s/p) diz que a inovação pode ocorrer em:

- ✓ Produtos: As inovações podem ocorrer em novos produtos ou serviços que incluam captura ou combinação de conhecimento, além de incluir o design e características dos bens ou serviços. Em relação a versão anterior, a grande diferença está na inclusão do design de produto que antes estava na categoria de marketing.

- ✓ Processos: Na última edição, a inovação em processo pode ocorrer na produção, distribuição e logística, informação e sistemas de comunicação. Em relação a versão anterior, os serviços auxiliares foram movidos para administração e gestão.
- ✓ Organizacionais: As inovações organizacionais, nesta revisão do manual ocorrem na administração e gestão da empresa.
- ✓ Marketing: As inovações podem ocorrer em novos métodos de marketing, nos processos de vendas e pós-vendas além do suporte comercial. Na última edição do manual, este foi o processo que mais mudanças sofreu. Em relação a versão anterior as inovações em vendas, pós-vendas, serviços e suporte ao cliente não estavam inclusas.

Segundo Schumpeter (1976), as inovações podem ser radicais, quando estas têm a capacidade de gerar grandes mudanças no mundo ou incrementais, ou seja, é uma melhoria feita a partir de um processo, inclusão de tecnologia, produto ou serviço que já existe. Engen e Holen (2014) afirmam que a categorização da inovação não é clara, porém, explicam que inovações incrementais são representadas, por exemplo, por pequenas adaptações nos serviços ou nas entregas, enquanto a inovação radical muitas vezes tem fortes impactos, modificando as estruturas ou criando mercados totalmente novos. As autoras destacam ainda, como resultado de seu trabalho, a importância do uso de informações coletadas dos clientes e que estas influenciam tanto a inovação incremental como radical. Já a colaboração com clientes contribui somente com inovações radicais.

Para esta pesquisa, é importante ressaltar a importância da inovação não tecnológica, uma vez que o pesquisador pretende propor um método de vendas e integração entre empresa e cliente, baseado na teoria de *Open Service Innovation*, a fim de integrar empresa e cliente para cocriação de valor para os atores que constituem a rede. A segunda edição do Manual de Oslo (1997), traz um anexo sobre inovação não tecnológica, e explica que esta abriga todas as atividades de inovação que são excluídas da inovação tecnológica. Salienta ainda que, os principais tipos de inovações não tecnológicas tendem a ser organizacionais e gerenciais. Alguns autores reconhecem que inovações em marketing são consideradas não tecnológicas (MOTHE; NGUYEN, 2012; SCHMIDT; RAMMER, 2007). A importância da inovação não tecnológica tem sido apontada por diversos autores (SCHMIDT; RAMMER, 2007; MOTHE; THI, 2010; ANZOLA; BAYONA; MARCO, 2018; GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS, 2016).

Schmidt e Rammer (2007), em sua pesquisa nos dados CIS 4 da Alemanha, identificaram que as inovações tecnológicas e não tecnológicas estão intimamente ligadas e que a inovação em marketing coincide com a de produto. Apontam também que inovações organizacionais costumam introduzir novos processos tecnológicos. Anzola, Bayona e Marco (2018) afirmam que a inovação organizacional impulsiona outras práticas inovativas de origem interna e externa, e que a busca por diversas fontes e tipos de inovação compensa, quando se espera diversidade nos resultados das ações inovativas. As empresas devem, portanto, ser encorajadas a se envolver em um conjunto diversificado de práticas de inovação, prestando atenção nos fenômenos não tecnológicos da inovação, que as vezes são desconsiderados.

Mothe e Thi (2010) apontam que as empresas se consolidam através de novas práticas de marketing e que o engajamento com clientes permite a empresa aprender sobre as mudanças nas necessidades do mercado que, por sua vez, aumenta a capacidade de inovação. Geldes, Felzensztein e Palacios (2016), em pesquisas realizadas no Chile com empresas dos setores da agricultura, manufatura e serviços, apontaram que nas indústrias de manufatura, a inovação organizacional aumenta as chances de melhorar o desempenho inovador e que essa inovação está ligada a novas práticas de negócios, novos métodos de organização das relações externas e organização de processos internos. Apontou também que as inovações em marketing afetam positivamente a inovação em produto, e que as empresas tendem a buscar novas inovações deste tipo.

2.1.1 Inovação em Marketing

É importante para este trabalho, que se apresente mais elementos sobre a importância da inovação em marketing, uma vez que a inovação em vendas propriamente dita, está alocado neste tipo de inovação no Manual de Oslo (2018).

Na versão anterior do manual, a Inovação de Marketing é definida como a “implementação de um novo método de marketing que implique mudanças significativas no design do produto ou embalagem, entrega, promoção ou preço”. O cenário competitivo ao qual as empresas estão expostas necessitam que novos métodos e processos de vendas e de marketing sejam criados, a fim fortalecer as vantagens competitivas das empresas. Segundo Slater e Narver (1995), a melhor maneira de as empresas inovarem em marketing, é desenvolver novos serviços ou

reformular os já existentes, seja através da criação de novos canais de distribuição ou através de novas abordagens de gestão.

Estas inovações permitem às empresas desenvolverem novas formas de marketing para atrair novos clientes ou manter os existentes. Por outro lado, Lin, Chen e Chiu (2010), relacionam a inovação de marketing à pesquisa de mercado, estratégia de fixação de preços, segmentação de mercado, promoções de publicidade, canais de varejo e sistemas de informação de marketing.

Purchase e Volery (2020) afirmam que a digitalização é um fator que pode impulsionar a inovação de marketing, pois permite a criação de novos métodos de comunicação, estratégia de marca e configurações personalizadas de transação. Permite ainda às empresas focarem na cocriação de serviços sob a perspectiva da lógica dominante do serviço, que será abordada na temática de vendas.

Gupta et al. (2015) em seu trabalho, destaca que, a competitividade de uma empresa está ligada à sua capacidade de ampliar sua participação de mercado através de ideias de marketing inovadoras e de suas relações comerciais. A importância das relações externas é confirmada por Wang et al. (2016), que apontam a importância do envolvimento do cliente para trazer à empresa novas ideias e conhecimento para o fortalecimento da empresa no mercado, fortalecendo às práticas de cocriação.

As mídias sociais, atualmente, são partes relevantes dos processos de vendas no contexto B2B. Marshall et al. (2012) dizem que as mídias sociais transformaram as vendas e a comunicação entre compradores e vendedores. Enyinda et al. (2020) dizem que as empresas devem empregar inovações em marketing que assegurem em primeiro lugar, entender as necessidades do cliente para ofertar produtos e serviços que atendam a estas necessidades específicas.

A introdução de inovação em marketing é importante para que as empresas possam desenvolver ações customizadas com seus clientes, a fim de atender as necessidades e desejos específicas nutridos por cada um. Adams, Freitas e Fontana (2019) descobriram que a introdução de uma inovação de marketing tem um efeito positivo na relação entre orientação para o cliente e desempenho de inovação, além do efeito financeiro positivo identificado na indústria hoteleira (NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016; NICOLAU; SANTA-MARÍA 2013).

Gupta et al. (2016) pesquisaram a importância da inovação em marketing para internacionalização de empresa através do uso de distribuidores. Nesse contexto, a

troca de recursos entre as empresas pode desenvolver a capacidade uma da outra de inovar, abordar novas oportunidades, obter novos negócios e gerar novos benefícios. Os autores afirmam que, a colaboração entre empresa vendedora e revendedora ajuda a identificar potenciais áreas de inovação incremental e radical em marketing, gerando maior competitividade para ambas.

O estudo aponta ainda o uso mútuo de recursos pelo comprador e vendedor, para preencher as lacunas em suas capacidades, aumentar a competitividade num cenário de forte concorrência. Por fim, destaca que o papel das compradoras que permite o aumento de vendas e redução de custos por meio de sua participação em atividades de planejamento, como branding, distribuição e identificação de oportunidades no mercado local precisa ser identificado.

2.1.2 Inovação em vendas

A inovação em vendas é um tema que tem recebido a atenção de pesquisadores e empresários, com o objetivo de criar modelos que permitam enfrentar as mudanças que ocorrem no mercado, bem como atender as demandas cada vez mais complexas dos clientes (LAINE; PIERCE; 2009).

Atualmente, as empresas estão conscientes da importância de criar uma estratégia que vai além de atrair clientes e que seja orientada para criação de relacionamentos de longo prazo. (AGNIHOTRI; KRUSH; SINGH, 2012). Pode ser definida como uma tendência da organização de se envolver e apoiar novas ideias, buscar novas abordagens e ser criativo, visando manter e aumentar sua participação no mercado (MATSUO, 2009).

A inovação em vendas, ou seja, a flexibilidade e disposição para aceitar novas formas de solucionar problemas, é indispensável para qualquer empresa. Ao enfrentar o aumento da complexidade do ambiente de negócios, inovação tecnológica, novos produtos concorrentes, demandas dos clientes e ampliação da concorrência, exigem que se criem soluções baseadas no conhecimento para fornecê-las aos clientes (BETTENCOURT et al. 2002; JONES et al. 2005; VERBEKE et al. 2008; EVANS et al. 2007).

A inovação em vendas é um mecanismo de enfrentamento às mudanças, incertezas do mercado. É a capacidade de uma empresa em gerar e adotar ideias que são novas para a organização e novas para o mercado. Considerada a chave para

sobrevivência em um ambiente de mudança. Inovar em vendas pode encorajar a organização e seus vendedores a apresentar novos métodos e abordagens que resolvam os problemas e aumentam a satisfação e lealdade dos clientes com a empresa (DAMANPOUR; EVAN 1984; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Matsuo (2009) diz que a inovação é um fator primordial para que as empresas possam estabelecer uma vantagem competitiva, não somente para o P & D, mas também para o departamento de vendas em ambientes que mudam rapidamente. Diz ainda que, através da inovação em vendas, é possível a empresa melhorar o desempenho, facilitando a flexibilidade e o desejo de aceitar novas formas de resolução de problemas relacionados a vendas. Conclui alertando que, as empresas devem facilitar o processo de inovação e que sistemas de vendas baseados em conhecimento devem ser projetados.

Alguns autores apontam que o processo de inovação em vendas inclui diferentes fatores como criatividade e desempenho (GEORGE, 2007). Os atores envolvidos precisam identificar as novas demandas do mercado, idealizar e construir novos modelos de vendas que possam ser implementados (AMABILE, et al. 1996).

A eficaz implementação de ideias inovadoras cria vantagens posicionais de mercado por meio de diferenciações de produtos, serviços e melhoria de processos que, por sua vez, leva à satisfação do cliente, lealdade e melhor desempenho da empresa (ANDREWS; SMITH, 1996; SONG; MONTOYA-WEISS, 2001).

A implementação de inovações em vendas permite que a empresa acumule conhecimento e experiência de mercado que, ao longo do tempo, torna-se um recurso dinâmico, intangível, valioso, raro e difícil de copiar, que deve levar ao desempenho superior de longo prazo da empresa (BARNEY, 1991; LAWSON; SAMSON, 2001).

Um desafio para as organizações, é criar condições e um ambiente propício para que todos os atores envolvidos, aceitem e adotem novos modelos de vendas, assim a cultura de inovação poderá ser incentivada através da prática (HURLEY; HULT, 1998).

Uma cultura inovadora é caracterizada pela aprendizagem em toda a organização, tomada de decisão participativa, apoio e colaboração (WANG; MIAO, 2015). A cultura da inovação influencia os processos e procedimentos alavancando a colaboração multifuncional.

2.2 OPEN INNOVATION E OPEN SERVICE INNOVATION

Esta seção apresenta a fundamentação teórica que será utilizada para apresentar os conceitos de *Open Innovation* e *Open service Innovation*. Estes servirão de base para a construção de um método de vendas que tem o objetivo de trazer o cliente para dentro da organização, objetivando a criação de serviços e valor.

2.2.1 Open Innovation

Para explicar o modelo de Open Service Innovation proposto por Chesbrough em 2011, em seu artigo *Bringing Open Innovation to Service*, é preciso explicar a proposta de *Open Innovation*, determinado pelo mesmo autor no ano de 2003, pois oferece a base de conhecimento que o suporta.

A inovação aberta pressupõe que as empresas devam combinar ideias e conhecimento interno e externo com o objetivo de avançar nos seus esforços de inovação. Esse modelo busca combinar as competências dos participantes para criar e capturar valor das inovações geradas a partir desta combinação (CHESBROUGH, 2003). Para o autor, a inovação aberta permite que o fluxo e a combinação de conhecimento da empresa e demais *stakeholders*, acelerem a capacidade de inovação da empresa através da colaboração. *Open Innovation* faz um contraponto à inovação fechada, onde as organizações inovam usando somente recursos internos. Sendo assim, inovação aberta pode ser definida como um processo de inovação distribuído com base em fluxos de conhecimento gerenciados propositadamente além das fronteiras organizacionais (CHESBROUGH; BOGERS, 2014).

A inovação aberta define a entrada e saída de conhecimento como inbound, quando a empresa adquire e absorve conhecimento de fontes externas em suas atividades de inovação e outbond, quando a empresa permite outras organizações usar, combinar ou desenvolver seu conhecimento e ideias para suas próprias atividades de inovação (OCDE, 2018; CHESBROUGH; CROWTHER, 2006).

Até meados dos anos 1990, as empresas consideravam a inovação como um ativo estratégico, que as permitia manter vantagens competitivas importantes perante seus concorrentes, além de acreditarem que a inovação requeria controle absoluto, onde as ideias e inovações seriam geradas, desenvolvidas, produzidas e vendidas com total controle (CHESBROUGH, 2003).

A diminuição da vantagem estratégica de P & D interno, está relacionada ao aumento da mobilidade de colaboradores entre empresas, quem levam o conhecimento para onde forem, o que diminui a capacidade das empresas em controlar e se apropriar dos investimentos e resultados de P & D. Além disso, a globalização, o acesso a tecnologias emergentes e a disponibilidade de capital de risco faz com que as organizações busquem novas maneiras de inovar (CHESBROUGH, 2003; LAURSEN; SALTER, 2006). Vrande et al. (2009) apontam que as empresas buscam a abertura para atender as necessidades dos clientes, bem como acessar a novos mercados para manter as vendas e um crescimento constante.

Oltra, Flor e Alfaro (2018) afirmam que a adoção de inovação aberta tem resultados positivos para as empresas e que as práticas de *inbound e outbound* são importantes para o sucesso da inovação. Laursen e Salter (2006), em pesquisa, descobriram que empresas inglesas que mudaram a estratégia de inovação e abriram suas pesquisas para fontes externas de conhecimento, tendem a ser mais inovadoras. Notaram também que, fornecedores e clientes são os parceiros que mais somaram nos esforços de inovação. Estas descobertas estão em linha com Bogers, Chesbrough e Moedas (2017), que afirmam que a abertura torna as empresas mais eficientes e mais competitivas.

Paasi et al. (2014) afirmam que o envolvimento do cliente na inovação, cria oportunidades para as empresas, mas também traz desafios e riscos adicionais que a empresa deve ser capaz de gerenciar, quando comparada à inovação interna. Salientam ainda que, as empresas têm objetivos claros quando buscam fontes de conhecimento externos para os esforços de inovação, como aprofundar o entendimento das necessidades dos clientes para melhor atendê-los, construir diferenciações e vantagem competitiva perante seus concorrentes. Por outro lado, os clientes estão dispostos a assumir um papel mais ativo nos esforços de inovação por desejarem produtos e serviços que se adaptem à suas necessidades específicas. Estas descobertas confirmam a afirmação de Grove et al. (2018), que articulam que, os clientes B2B definem seus resultados de maneiras diferentes, sendo assim, a padronização de produtos e serviços tende a levar a preços mais baixos (PAASI et al. 2014).

Já Popa, Acosta e Conesa (2017) descobriram que fatores organizacionais têm impacto nas práticas de inovação e que o clima organizacional deve ser condizente com os esforços de inovação da empresa. Assim, construir um ambiente de trabalho

adequado é a chave para aumentar a criatividade e inovação. Na mesma linha, Caputo et al. (2016) e Noh (2015) descobriram que o lucro operacional aumentou com o acesso a recursos externos a um custo inferior aos que incorreriam se apenas recursos internos fossem usados. Observaram também que as vendas aumentaram após a realização da abertura.

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre a inovação aberta e inovação fechada.

Quadro 1 - Princípios da inovação aberta e fechada

INOVAÇÃO FECHADA	INOVAÇÃO ABERTA
As pessoas inteligentes trabalham para nós.	Nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós, por isso devemos buscar conhecimento de pessoas brilhantes que estão fora de nossa empresa, por isso devemos encontrar e tocar.
Para lucrar com P&D, devemos descobrir, desenvolver e fornecer.	P&D externo pode criar valor significativo; P&D interno é necessário para reivindicar alguma parte desse valor.
Se descobrirmos nós mesmos, vamos colocá-lo no mercado primeiro.	Não precisamos originar a pesquisa para lucrar com ela.
Se formos os primeiros a comercializar uma inovação, venceremos.	Construir um modelo de negócios melhor e mais importante que chegar primeiro ao mercado primeiro.
Se criarmos mais e melhores ideias do setor, venceremos.	Se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas, venceremos.
Devemos controlar nossa propriedade intelectual (IP) para que nossos concorrentes não lucram com nossas ideias.	Devemos lucrar com outras empresas através do uso de nossa propriedade intelectual

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Chesbrough (2003).

2.2.2 Open Service Innovation

Chesbrough (2014) mostrou que as empresas focadas em produtos estão sentindo o aumento da concorrência devido a comoditização, que é impulsionada pela distribuição do conhecimento e dos processos de produção. Então, é cada vez mais difícil para as empresas, diferenciar seus produtos e sustentar essa diferenciação por muito tempo. As inovações em serviço têm o potencial de impactar a produtividade e qualidade do serviço bem como ocasionar melhores resultados para a empresa (SPOHRER; MAGLIO, 2008).

Chesbrough (2011) sugere que, colocar os clientes como o núcleo da rede de valor e trabalhar em estreita colaboração com todas as partes interessadas para desenvolver novas soluções, que se concentram na utilidade, em vez dos recursos do produto, são estratégias centrais para fomentar a inovação de serviço aberto nas organizações.

Muitas pesquisas apontam os clientes como fontes principais de inovação e cocriação de serviços (MINA; BASCAVUSOGLU; HUGHES 2014; WAGNER, 2013; EDWARDS; LOGUE; SCHWEITZER, 2015). A importância da inovação em serviços cresce na medida que o mercado muda e as empresas passam a ajudar ao cliente ao invés de somente vender (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Para que as empresas possam manter suas vantagens competitivas, é preciso não só inovar em produtos, mas também em serviços. A inovação em serviços tem o potencial de melhorar os resultados das empresas de manufatura. Kohtamäki et al. (2013) pesquisaram a oferta de novos serviços em 91 empresas de manufatura finlandesas, e destacam que, apesar de não linear, devido aos diferentes segmentos de atuação das empresas, o impacto dos serviços é positivo na performance da empresa e no aumento de vendas.

A inovação aberta em serviços consiste em empregar fluxos de conhecimento internos e externos, intencionais e de consciência para intensificar a inovação e desenvolver novos mercados para uso desta inovação. Os serviços são atividades econômicas que, podem ser realizadas por empresas baseadas em produtos, e muitas estão aliando serviços aos seus produtos principais com o objetivo de fornecer uma combinação para aumentar as oportunidades de criação de valor e retenção de clientes (MINA; BASCAVUSOGLU; HUGHES, 2014).

Na inovação em serviços aberto, o processo interativo para cocriação de novos serviços deve ser multidimensional com a integração do cliente no processo de inovação. Chesbrough (2011) apresenta a inovação aberta, conforme Figura 2:

Figura 2 - Limites da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor segundo – Chesbrough (2011).

Para aplicar o *open service innovation*, é preciso que as empresas repensem seus modelos de negócios afastando-se da cadeia de valor linear orientada ao produto de Porter. Em serviços, é preciso que haja interação direta com clientes para a criação de uma nova experiência (Figura 2), que atenderá as necessidades específicas de cada um. O processo começa com o engajamento do cliente, seja com uma consulta aberta sobre suas necessidades ou estendendo uma oferta de serviço específica. O engajamento não precisa significar uma proposta de pegar ou largar, em vez disso, o cliente é convidado a cocriar o novo serviço.

No processo de engajamento e cocriação, o conhecimento tácito é obtido, e assim a empresa pode usá-lo para a construção de novos serviços (CHESBROUGH, 2011). Mina, Bascavusoglu e Hughes (2014) defendem que as práticas de inovação aberta estão associadas a adoção de um modelo de negócios de serviços inclusivos em empresas de manufatura, que se envolvem em atividades de trocas de conhecimento mais informais. Na pesquisa descobriram que, a inovação bem-sucedida, depende cada vez mais da recombinação efetiva de entradas de conhecimento através das fronteiras da empresa e que a cooperação aumenta a intensidade da inovação. Na mesma linha Love, Roper e Bryson, (2011) descobriram

que o conhecimento e a transformação do conhecimento têm efeito positivo na cadeia de valor da inovação. A inovação, quando baseada em conhecimento tácito, neste caso, oriundo do engajamento com o cliente, faz com que os competidores tenham maiores dificuldades em copiar estas inovações (CHESBROUGH, 2014).

Em linha com as descobertas apresentadas, onde colocam os clientes como fontes principais de inovação, Chesbrough (2014) diz que para inovação em serviços é preciso mudar a função do cliente no processo de inovação. Ao invés de tratá-lo como consumidores passivos, as empresas devem envolvê-los durante o processo de criação de novos produtos e serviços. Na inovação de produtos, as empresas configuram novas ofertas a partir das informações recebidas de seus clientes. Nos serviços, o desenvolvimento de novas propostas e experiências torna-se mais difícil, porque novos serviços são baseados em conhecimentos tácitos, adquiridos no cotidiano, assim o entendimento das necessidades torna-se mais desafiador, necessitando um engajamento maior entre empresa e cliente.

A complexidade dos ambientes competitivos e a necessidade de avançar em serviços para diferenciar-se no mercado, torna a cocriação um elemento importante na oferta de serviço (EDWARDS; LOGUE; SCHWEITZER, 2015). Para potencializar a cocriação de serviços, as empresas devem projetar mecanismos de integração de recursos, para conectar atores e arranjos institucionais para permitir aos atores melhorar a inovação do serviço (TRONVOLL, 2017). Na lógica de dominância de serviço, o valor surge apenas durante a experiência de consumo e não pode ser incorporado na fabricação ou venda. Sendo assim, o cliente é sempre o cocriador junto com a empresa. O serviço é um processo relacional em que o valor é criado para e com o cliente (SCHNEIDER, 2010).

Schwetschke e Durugbo (2018) em pesquisa sobre os fatores motivacionais para cocriação de serviços, descobriram que a falta de recursos e capacidades para perceber novas possibilidades de serviços ou entregar projetos por conta própria foram os principais. Elucidou-se também que, as empresas almejavam ganhos de eficiência na entrega de novos serviços. Os resultados mostraram também que, as empresas, a partir da cocriação de serviços, buscam obter vantagens competitivas complementando suas competências com as do parceiro. Os resultados corroboraram à teoria, de que a cocriação de serviços aumenta o conhecimento e aprendizagem organizacional.

É importante constatar que a colaboração é um elemento importante para a implementação da cocriação de serviços e, consequentemente, de *Open Service Innovation*, visto que, o processo ocorre durante a colaboração interativa, através da qual a criação de conhecimento ocorre fora de uma das fronteiras organizacionais durante atividades colaborativas (PILLER; WEST, 2014; RANDHAWA et al., 2016).

Fidel, Schlesinger e Cervera (2015), em pesquisa com 210 empresas de Valência, exploraram os efeitos da colaboração com cliente e a orientação para inovação na construção da gestão do conhecimento do cliente e, consequentemente, os resultados de marketing. Os resultados apontam que, ambos os fatores melhoram positivamente os resultados de marketing, sendo a gestão do conhecimento o mais importante. Os resultados enfatizam ainda que, a colaboração com clientes melhora o processo interno de inovação. Apontam ainda a importância de uma cultura aberta à inovação. Estas competências, quando alinhadas, tendem a criar uma vantagem competitiva importante para as organizações.

Na inovação aberta, segundo Van de Vrande et al. (2015) afirmam que, problemas com relação a cultura corporativa surgem quando duas ou mais empresas estão trabalhando juntas. Inovações abertas requerem cooperação para que possa desenvolver-se. Para que se possa inovar em serviços ou em qualquer dimensão, é preciso que haja uma estrutura organizacional alinhada para desenvolver e oferecer serviços inovadores, pois estes novos serviços poderão requerer mudanças organizacionais, capacidades pessoais e interpessoais e habilidade da equipe para inovação (HERTOG; VAN DER AA; JONG, 2015).

Chesbrough (2014) diz que as plataformas são importantes tanto para serviços quanto para produtos. As empresas devem pensar além do produto para transformá-lo em uma plataforma de negócios sustentável e lucrativa. Lusch e Nambasisan (2015) sugerem que na era das plataformas, a inovação de serviços aberta pode se tornar uma estratégia de colaboração. Visnjic et al. (2016) complementam ainda que a inovação aberta reduz as fronteiras entre as empresas, permitindo que as inovações se movam facilmente entre elas.

2.3 VENDAS, CONCEITOS E OPORTUNIDADES

A segunda seção desta revisão teórica, traz fundamentos sobre o papel das vendas nas organizações e a evolução deste processo. Apresenta ainda os pontos de

pressão que deverão ser percebidos pelas empresas, para manutenção de suas vantagens competitivas no mercado e oportunidades de inovação.

Nas organizações, o departamento de vendas tem um papel de destaque, pois é um elemento central para definição e execução das estratégias. Além de vender, coleta informações que orientam o posicionamento da empresa no mercado e identifica tendências e mudanças que ocorrem, além de identificar novas oportunidades de negócios para gerar valor para os clientes (SINGH; 2019; MONCRIEF; MARSHALL, 2005). Vendas tem ainda, a responsabilidade de gerar as receitas que a empresa necessita para se manter no mercado. (GÖTZ, et al. 2013; CRON et al. 2014). Sua função é disseminar os produtos e serviços procurando aumentar seu volume de negócio e sua participação de mercado (*market share*), para se manterem competitivas ao longo do tempo.

Cabe ressaltar que as vendas são um fenômeno da interação entre indivíduos ou organizações, com o intuito de promover o intercâmbio econômico dentro de um contexto de criação de valor para as partes envolvidas neste processo (DIXON; TUNNER, 2012). O processo de vendas propriamente dito, mesmo que haja algum tipo de interação digital, como por exemplo, por meio de *e-mail*, mensagens via *smartphone* ou outro dispositivo, ainda mantém o vendedor com um papel relevante em relação às estratégias de vendas das empresas e a tecnologia raramente o substitui, em função do relacionamento construído (AHEARNE; RAPP, 2010). A forma de vender, ao longo do tempo, tem mudado. Antigamente, a abordagem de vendas prevalecente era a transacional, que gerava a satisfação de curto prazo. Atualmente as abordagens relacionais motivam os vendedores a criarem vínculos de longo prazo (GONZÁLEZ; BANDE, 2019).

Storbacka, Davies e Nenonen (2008) afirmam que vendas no contexto de B2B estão cada vez mais associados ao gerenciamento de contas e desenvolvimento de soluções. Sugerem ainda que o processo de vendas B2B deve ser bidirecional, coletando informações e requisitos dos clientes para que a empresa possa desenvolver suas estratégias a partir delas. Os autores descobriram ainda que, as vendas passaram de uma função operacional, para um processo em que o essencial é a gestão de clientes a longo prazo. Afirmam também que, vendas não são uma operação isolada e que a interação com outros departamentos como finanças, marketing e operações, tornam o processo mais eficiente, além de oferecer *insights* sobre melhores resultados, quando a empresa se integra a clientes ou fornecedores.

Concluíram também que, a venda deve focar em soluções estrategicamente focada nos interesses dos clientes.

O processo de vendas nas organizações é relativamente similar e, usualmente, inicia-se com a pré-venda, seguido da venda e do pós-venda. Moncrief e Marshall (2005) apresentam sete etapas que compreendem o processo de vendas. Este processo se inicia com a prospecção de novos clientes (*prospects*) e segue para a pré-abordagem do cliente potencial, passando para a abordagem, a apresentação, a busca de solução de problemas, o fechamento e acompanhamento do cliente no pós-venda. Contudo, afirmam ainda que, as mudanças que ocorrem no mundo empresarial e a maior orientação para o cliente, é necessário que as empresas busquem um conjunto diferentes de estratégias de vendas, pois a evolução do processo mostra que as etapas não são mais sequencias, e que elas ocorrem ao longo do tempo e não sequencialmente (STORBACKA; DAVIES; NENONEN, 2008).

Com esta mudança de paradigma, a abordagem deve se basear na premissa de que a organização como um todo deverá estar focada em proteger, desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo com clientes lucrativos. A internet é um agente de mudança que pode alterar o comportamento dos mercados, e sua essência é a informação. Por meio dela, pode conectar compradores (clientes ou consumidores) e vendedores (empresas e suas equipes comerciais), a qualquer momento, facilitando as transações a partir de canais ou plataformas digitais, permitindo economia de tempo e esforço e redução de custos (GARZELLA; 2019; BERMAN; 2012; SHARMA, 2000).

Ingram et al. (2006) apresentam cinco abordagens diferentes para realização da venda. A primeira, venda por respostas a estímulos é a mais simples de todas, onde a proposição principal é que diversos estímulos podem gerar respostas previsíveis. Nesta abordagem, o vendedor, através de perguntas, extrai estímulos de um repertório de palavras e ações para produzir a resposta desejada. A venda em estados mentais, pressupõe que o processo de compra da maioria das pessoas é essencialmente idêntico e que os compradores podem ser conduzidos por determinados estados ou etapas mentais no processo de compra. Já na venda para satisfação dos clientes, é baseado na ideia de que os clientes comprem para satisfazer uma necessidade ou um conjunto delas. É tarefa dos vendedores identificar a necessidade a ser atendida e depois ajudar o comprador a atendê-la. O autor apresenta também a venda para soluções de problemas, considerada uma extensão

da venda para satisfação de necessidades, mas que preveem o desenvolvimento de soluções alternativas para satisfazê-las. Por fim, a venda consultiva baseia-se no processo de ajudar os clientes a atingirem suas metas estratégicas por meio do uso de produtos ou serviços, amparado na experiência da empresa que fornece os mesmos.

Atualmente, o ser humano, desempenhando a função de vendedor, representante comercial, *key account*, ou qualquer outra denominação, dentro do processo de vendas, é o principal elo entre empresas e clientes. É ele quem vivencia o dia a dia da área comercial, mantém contato estreito com os clientes com o objetivo de buscar o fechamento de novos negócios, coleta dados, informações e percepções gerais sobre o mercado e possíveis tendências. Tal profissional, no contexto da estratégia de vendas de uma empresa, tem a responsabilidade de construir a confiança junto aos clientes (atuais e potenciais), desenvolver um relacionamento estreito e ter a capacidade de encontrar alternativas para satisfazer as necessidades, os desejos, as expectativas ou as demandas dos clientes, gerando valor para todas as partes envolvidas (AVILA; INKS, 2017; CLARO; RAMOS, 2018; CORN et al., 2015).

Algumas empresas, segundo Ingram et al. (2006), optam pela contratação de representantes comerciais para efetuar suas vendas. Estes representantes comerciais são empresas de vendas independentes que comercializam produtos complementares e não concorrentes. Os representantes costumam ser remunerados a partir de comissões sobre os produtos vendidos, o que faz com que eles capturem parte do valor que é criado pela empresa. A escolha por representantes comerciais traz vantagens para a empresa, como o conhecimento profundo do mercado em que atuam, tem relacionamento estabelecido com potenciais clientes, maior cobertura de atendimento do mercado e maior agilidade para conquistar o mercado almejado. Em contrapartida, por não serem colaboradores diretos e remunerados por comissão, é difícil fazer com que se engajem em atividades que não seja a geração de vendas. Tal fato conflita com as novas práticas comerciais que o mercado necessita, como abordado anteriormente.

Por terem mais empresas representadas, acabam dividindo o tempo de trabalho entre todos. Shi et al. (2016) descobriu que, quando um representante comercial deixa a empresa, as vendas podem sofrer reduções de 13,2% até 17% no primeiro ano, no território que ele atende. Por não terem vínculos com as empresas

representadas, os representantes comerciais não participam da elaboração das estratégias de vendas, fato que prejudica um melhor desempenho.

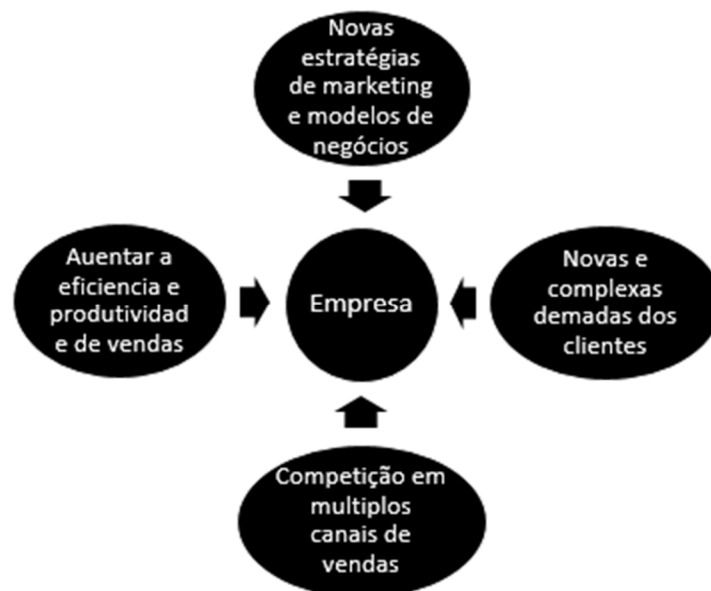
Angevine, Plotkin e Stanley (2017), em pesquisa realizada pela consultoria McKinsey, mostram que os compradores B2B estão mudando e agora as empresas devem preocupar-se em manter uma equipe de vendas e alinhá-la a uma estratégia digital, a fim de criar uma estratégia multicanal fortalecida. A pesquisa, com mais de 1000 compradores, mostrou que 76% deles validam o contato com o vendedor quando um produto novo ou serviço será adquirido. Quase 50% querem contato para vendas repetidas com configurações diferentes. Somente 15% querem contato com o vendedor para a realização de compras repetidas. Quando se trata de fazer uma compra, 46% dos compradores dizem que estariam dispostos a comprar do site do fornecedor se a opção estivesse disponível e o serviço fosse eficiente.

Laine e Pierce (2009) sugerem em seu trabalho, que alguns pontos de pressão estão mudando a forma como as empresas conduzem suas práticas de vendas. A primeira, novas estratégias de marketing e novos modelos de negócios impulsionados pelo relacionamento e valor com o cliente, requer alinhamento dos processos de vendas com as estratégias da empresa que foram criados para um contexto diferente dos dias de hoje. O segundo ponto de pressão é a multicanalidade. Com o advento da internet, canais de venda baseados na rede estão substituindo muitas atividades dos processos tradicionais, de modo que competem entre si. Então, faz-se necessário um rearranjo do processo para evitar conflitos. O autor elucida que, o terceiro ponto de pressão é a necessidade de ganho de eficiência e aumento da produtividade em vendas, pois estes elementos são bases para que a empresa seja mais lucrativa. Por fim, o crescimento de demandas complexas pelos clientes que esperam da empresa novos modelos de relacionamento, aumento de valor do relacionamento entre empresa e cliente. Esta relação pode ser observada na Figura 3.

Para Rangarajan et al. (2020), os clientes estão se tornando cada vez mais informados sobre os fornecedores potenciais, seus produtos e/ou serviços, o que vem exigindo que os profissionais de vendas utilizem mais recursos relativos à inteligência de mercado, a partir de alternativas disponíveis de inteligência artificial, *big data*, e outros avanços tecnológicos, para compreender melhor as demandas de mercado e fornecer conteúdo e soluções adequadas aos seus clientes, influenciando positivamente em seu processo de tomada de decisão, ou seja, em sua decisão de compra.

Segundo Piercy (2010), as prioridades para a empresa na interação com os clientes B2B, no contexto de mudança dos negócios, é que precisam de uma radical transformação no papel da força de vendas. Sustentam ainda que, uma melhor capacidade estratégica exigirá que as empresas consigam agregar valor aos negócios através de novas práticas. No entanto, com a crescente demanda dos clientes por um serviço aprimorado, novas maneiras de relacionar-se serão necessárias, pois as relações transacionais não serão mais eficazes. Ao oferecer um valor superior aos exigentes clientes, destaca-se a necessidade de maior integração entre empresa e cliente em torno de suas prioridades.

Figura 3 - Pontos de pressão do mercado



Fonte: Adaptado de Laine e Pierce (2009).

Terho et al. (2015), mostram que a venda baseada no valor tem um impacto significativo e forte no desempenho de vendas. Os resultados indicam que os esforços para trabalhar com um cliente para encontrar oportunidades de melhorar seu desempenho de negócios, desenvolver ofertas exclusivas que atendam às suas necessidades específicas e demonstrar como uma oferta cocriada afeta o desempenho dos negócios do cliente em termos monetários, são adequados às características dos novos mercados. Afirmam ainda que, com uma abordagem de venda adaptada aos requisitos específicos dos mercados, baseado em valor, requer definição de prioridade clara e não pode ser realizada com sucesso em toda a carteira de clientes.

A venda eficaz baseada em valor requer priorização, porque consome muitos recursos. Essa abordagem requer percepções profundas do cliente e investimentos iniciais. Concluem que os investimentos organizacionais em modelos de vendas, podem fornecer a força de vendas às ferramentas necessárias para o novo momento da área de vendas. Além disso, permitem manter o foco no cliente com processo de vendas específicos e adaptados para os diferentes tipos de clientes, o que tem sido considerado de fundamental importância na venda.

Thaichon et al. (2018) afirmam que, o crescimento de canais de vendas que incorporam a tecnologia da informação, levou ao surgimento de estruturas híbridas que facilitam a cocriação de valor em ambientes modernos. Estas estruturas afetam diretamente o processo de criação de valor a relação entre força de vendas e clientes, e facilitam os processos de vendas em ambientes híbridos. É importante que as empresas utilizem a força de vendas para aumentar a cocriação de valor, expandir os diferentes papéis de vendas dentro da organização, desenvolver os relacionamentos intraorganizacionais para aumentar a colaboração dentro da organização. É preciso investir em treinamento para garantir o desenvolvimento das habilidades da força de vendas para dar-lhes as competências necessárias.

2.3.1 Vendas e relacionamento com clientes

O relacionamento com clientes é o alicerce na construção e manutenção de relações comerciais duradouras, pois confiança é um fator determinante para fechamento de negócios, e quando há comprometimento entre as partes, tendem a ser mais duradouros (ARLI et al., 2018; DAY, 2000). O bom relacionamento entre vendedor e comprador permite que construam e planejem negócios com maior eficiência, lucrativos em uma perspectiva de longo prazo (PADURARU et al. 2016, KALWANI; NARAYANDAS, 1995). A construção do relacionamento requer uma abordagem orientada ao cliente, que se concentra em compreender efetivamente suas expectativas, demandas e preocupações, para então, cocriar valor, aumentar sua satisfação, melhorando assim o desempenho da organização (GONZALES et al., 2010; GIL-GOMEZ et al. 2020).

Narayandas e Rangan (2004) sugerem que os relacionamentos são construídos sobre as intenções e interações das empresas e indivíduos. Argumentam ainda que a confiança interpessoal aumenta o compromisso interorganizacional ao

longo do tempo, e que altos níveis de confiança e compromisso reduzem as diferenças entre as empresas. Afirmam também que, em mercados de commodities, um relacionamento próximo, onde a empresa cumpre suas promessas, cria uma percepção favorável, cristaliza e molda as expectativas do cliente

Nos relacionamentos comerciais, as empresas almejam satisfazer seus clientes através de seus produtos e serviços. Yeung et al. (2013) afirmam que a satisfação é um motivador para construção de um relacionamento. A teoria reconhece que a satisfação do cliente pode ser econômica, traduzida por exemplo, em aumento da rentabilidade, crescimento de vendas ou não econômicas como colaboração entre empresas, aspectos sociais relevantes, emoções (JOHNSON; GRAYSON, 2005; PALMATIER, 2008). Conforme Payan et al. (2018), nos relacionamentos B2B, para avaliar a satisfação de um cliente, deve-se levar em consideração os resultados econômicos e da interação social dos membros.

Høgevold, Svensson e Neira (2019), em pesquisa desenvolvida na Noruega, sob a perspectiva da empresa, concluíram que a confiança e o comprometimento com os clientes são fatores importantes para obtenção da satisfação, tanto econômica como não econômica. Elencam ainda que a satisfação econômica com clientes permite a priorização e a troca de informações, maior disposição de engajamento, e estimula os esforços com o cliente. Por sua vez, a satisfação não econômica aumenta ao longo do relacionamento com o cliente. Apontam ainda que, numa relação de confiança, os resultados oferecem a possibilidade de construção de uma plataforma para desenvolvimento de negócios, diminuição das incertezas do cliente, manutenção de um ambiente agradável de negócios e integração com o cliente. Por fim, afirmam que o comprometimento oferece base para ações conjuntas com os clientes, aumenta o interesse da empresa em investir tempo e recursos, além de fortalecer as relações comerciais entre eles.

As abordagens relacionais, como mencionado anteriormente, vem ganhando destaque nos ambientes de negócios em função das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. As estratégias de vendas relacionais têm o objetivo principal de formar, estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo com parceiros leais e lucrativos (AHEARNE et al., 2007).

Novas tecnologias e aumento das expectativas dos clientes fazem com que se ampliem o uso destas abordagens (DIXON; FREMER, 2011). A tecnologia avançada e o comércio eletrônico mudaram as vendas relacionais e interações comprador-

vendedor. Os compradores demonstram interesse em realizar suas compras B2B no ambiente digital. Quase 75% consideram esta maneira mais conveniente a depender de uma visita de representante de vendas (HOAR, 2015).

Esta mudança de paradigma exigirá que as empresas adaptem e inovem em seu modo de operacionalizar seu processo de vendas. Arli, Bauerb e Palmatier (2017) dizem que as equipes de vendas internas tendem a se tornar um componente cada vez mais importante para construção da venda relacional, pois a mudança de canais do presencial para o digital pode deixar de atender as necessidades dos clientes. Neste contexto, um vendedor interno é um recurso mais conveniente do que esperar a visita de um representante ou esperar pelo retorno de uma ligação. Salientam ainda que, a formação de equipes e ampliação da orientação de longo prazo são fundamentais para lidar com a complexidade dos compradores. Destacam ainda que, a cocriação de valor será fundamental para aumento das relações. Concluem que, as empresas devem buscar formas de agregar valor, melhorar as redes dos vendedores, vincular especialistas internos, facilitar a comunicação eficiente, e garantir respostas oportunas à demanda dos clientes.

Ainda Arli, Bauerb e Palmatier (2017) identificaram seis requisitos que a venda relacional demandará no futuro e que as empresas necessitam considerar. Em primeiro lugar, o papel estratégico da venda interna como apontado anteriormente, com o objetivo de estreitar os relacionamentos. Dizem ainda que as empresas precisarão aproveitar os *insights* que os clientes oferecem nos meios digitais e inovar na construção de relacionamentos, visando facilitar a obtenção destas informações que na venda presencial são mais fáceis de captar. Será necessário que as empresas integrem a construção de relacionamentos *omnichannel*, para construir a melhor experiência e entregar oportunidades digitais que antes eram somente obtidas no meio presencial. É importante as empresas estarem preparadas, pois os compradores estão ignorando as relações convencionais, intermediários (Representantes, Distribuidores, Atacadistas) em busca de novas experiências e melhores condições de compra e relações duradouras.

Salientam ainda que as empresas deverão compreender a influência da tecnologia no contexto relacional, pois as interações digitais serão tão importantes quanto as relações humanas. Complementam orientando que, para vendas e construção do relacionamento através de plataformas digitais, darão as empresas a oportunidade de acumular informações que, aliado à big data, podem mudar a

maneira como as organizações se relacionam com seus clientes. Concluem que a inteligência artificial ajudará a criar experiências únicas ao entender as particularidades de cada cliente. Assim, a inteligência artificial pode manter uma experiência de aquisição consistente em cada interação e também pode adaptar a experiência a cada cliente e reagir rapidamente a novos produtos ou estratégias (ARLI, BAUERB e PALMATIER, 2017).

O relacionamento com o cliente é fundamental para que as empresas possam construir e inovar no processo de vendas e no desenvolvimento de novos serviços. Carbonell e Escudero (2004) mostram em pesquisa, que o envolvimento proativo do cliente e em papéis colaborativos, é fundamental para desenvolvimento de serviços inovadores. Salientam que o uso de informações dos clientes pode levar ao desenvolvimento de serviços únicos e superiores, que resulta em maior desempenho no mercado. A estreita colaboração com o cliente permite à empresa compreender melhor os desafios e necessidades dos clientes.

2.3.2 Vendas como serviço

A mudança nos ambientes de negócios faz com que as empresas necessitem mudar suas abordagens de vendas, objetivando satisfazer as necessidades dos seus clientes, causados pela complexidade das novas demandas, globalização, aumento de oferta, avanços tecnológicos e acesso dos compradores a informação.

Hartmann, Wieland e Vargo (2018), dizem que esta perspectiva leva a empresa a redefinir a venda em termos de interação entre os atores, que visam criar e manter relacionamentos estreitos, onde o serviço possa ser trocado por meio de arranjos institucionais e otimização de relacionamentos. Vargo e Lusch (2004) dizem que o marketing herdou um modelo de economia de troca, onde a lógica dominante era baseada na troca de bens, geralmente produtos manufaturados, isto é, baseado em recursos tangíveis, incorporando valor e transações. Apontam que novas perspectivas surgiram, onde a lógica é focada em recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamentos.

Rapp e Baker (2017) dizem que as empresas, mesmo que já tenham começado a entender esta nova lógica, continuam a gerenciar as vendas e serviços como funções separadas, onde a força de vendas está focada na geração de receitas

e busca de novos clientes, e a área de serviços mantém o foco na satisfação e retenção de clientes.

A pesquisa de Vargo e Lusch (2004) sobre a lógica dominante de serviço, mostra que as empresas estão evoluindo em atividades de serviços. Assim, a função de vendas passa a incorporar novas atividades durante o processo, incluindo os intangíveis, além de produtos ou a trabalhar junto com os clientes para oferecer novas soluções.

O serviço é conceituado como a aplicação de recursos de um ator em benefício de outro. A lógica dominante do serviço atesta que a cocriação de valor cria um ambiente no sistema de vendas, onde os recursos usados na troca de serviços normalmente são voltados para o mercado. Além disso, esta lógica argumenta que a integração de recursos dos atores e práticas de cocriação de valores são permitidas e restringidas por arranjos institucionais. Em resumo, a lógica S-D teoriza que a cocriação de valor ocorre em ecossistemas de serviço, em sistemas relativamente autocontidos e autossuficientes de atores integrados e recursos conectados por acordos compartilhados e criação de valor mútuo através do intercâmbio de serviços.

Jamjoun e Heider (2019) dizem que os compradores B2B, influenciados por sites de compras no contexto B2C na vida pessoal, esperam encontrar o mesmo ambiente nos relacionamentos corporativos no contexto B2B. Afirmam ainda que para a maioria das empresas B2B, atender a essas expectativas do cliente para experiências no nível do consumidor, será difícil, pois poucas empresas mantêm sites ou ambientes que oferecem recursos que simplificam as transações, criam relacionamentos profundos com os clientes e impulsionam o crescimento de vendas. Logo, as empresas B2B precisarão mudar para um modelo centrado no ser humano e fazer uso eficaz de inteligência artificial, análises, algoritmos e outras ferramentas para discernir as necessidades do cliente e prever o comportamento de compra.

Dizem ainda que, investir nas experiências dos clientes, transformam a dinâmica dos mercados B2B ao tornar mais fácil para os compradores comunicarem suas necessidades e fazerem suas compras, e que a tecnologia aproxima compradores e vendedores, e juntos descobrem novas oportunidades para criar valor quando trabalham em conjunto. Em linha, Rapp e Baker (2017) orientam que, para que estas novas demandas possam ser atendidas pelas empresas, é preciso que elas se reorganizem de forma a focar mais no cliente e fornecer os recursos e suporte necessários para implantação do serviço bem-sucedido e sustentável. Essa mudança

exige que a empresa organize a função de vendas orientado ao cliente, e no trabalho conjunto para definir as necessidades e orquestrar soluções.

Neste ambiente de mudanças, Dixon e Tanner (2012) redefiniram venda como o fenômeno da interação humana entre indivíduos/organizações, com o objetivo de trazer o intercâmbio econômico dentro de um contexto de criação de valor. Esta definição, na lógica de serviço, não deixa claro quais são os benefícios e os mecanismos para esta interação, troca e cocriação de valor, então, Hartmann, Wieland e Vargo (2018) definiram venda como a interação entre os atores com o objetivo de criar e manter pontos de passagem estreitos, onde o serviço pode ser trocado de forma eficiente por meio do alinhamento de arranjos institucionais e a otimização de relacionamentos.

Hartmann, Wieland e Vargo (2018) ofereceram uma nova fundamentação teórica para venda, chamada de Ecossistema de serviço.

O Quadro 2 apresenta as diferenças entre abordagem tradicional de vendas e do modelo proposto pelos autores.

Quadro 2 - Comparativo venda tradicional x venda em ecossistema de serviço

Perspectiva tradicional de venda.	Perspectiva de Vendas dos Ecossistemas de Serviços
Os vendedores persuadem e influenciam outros a aceitar um produto ou serviço.	Arranjos institucionais aninhados e sobrepostos, assim como fricções institucionais podem ser encontradas entre e dentro de muitos grupos de atores (por exemplo, organizações, empresas, famílias).
Os vendedores fornecem conhecimento e aconselhamento.	A venda é realizada por amplos grupos de atores que se engajam em trabalho institucional.
Os compradores comunicam as necessidades e desejos e procuram aconselhamento.	A venda traz alinhamento nos arranjos institucionais dos atores, portanto, facilita o intercâmbio e valorizar a cocriação entre conjuntos dinâmicos de atores.
A comunicação é direta e interpessoal.	A capacidade dos vendedores para mudar o pensamento e ações dos compradores é limitada.
Ambas as partes estabelecem contratos formais e relacionais.	Todos os atores participam da troca, recebendo e aplicando conhecimento e formação de relações mutuamente benéficas.
A comunicação, muitas vezes envolve atores adicionais sobre a lado de compra e venda.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hartmann, Wieland e Vargo (2018).

Esta perspectiva de serviços oferece uma nova lente teórica para analisar as vendas. Nela, os atores são vistos desempenhando papéis fundamentais nos alinhamentos e arranjos institucionais e otimização dos relacionamentos para troca de serviços. Além disso, o ecossistema tem implicações para manter os negócios, e os atores precisam entender as práticas de integração de recursos que levaram os agentes a comprarem e usar suas soluções.

Assim, as empresas podem entender melhor como e porque as soluções ofertadas foram adquiridas e caso haja necessidades não atendidas, conjuntamente podem resolver as incompatibilidades. Complementam afirmando ainda que, as vendas não se limitam aos vendedores, mas sim, a todo ecossistema empresarial, então, as empresas precisam reavaliar quais posições precisam de expertise em vendas por meio de treinamento ou contratação de funcionários já treinados. Além disso, afirmam o papel importante da tecnologia da informação para conectar e facilitar a comunicação dos atores, pois as narrativas relacionadas a vendas não se limitam a interações interpessoais, mas compreendem muitas formas de comunicação.

O valor do serviço é contextual, intangível e frequentemente de natureza experimental, então, comunicar o valor aos clientes requer novas habilidades, pois neste ambiente as interações com o cliente são mais complexas e estratégicas (ULAGA; REINARTZ, 2011; ULAGA; LOVELAND, 2014).

2.3.3 Vendas e cocriação de valor

A dinâmica de mercado atual faz com que as empresas busquem cada vez mais suprir e atender as necessidades de seus clientes que, a partir das mudanças do ambiente, são cada vez mais heterogêneas e exclusivas. Cada cliente é único, com seus desejos, necessidades e objetivos. Assim as empresas necessitam criar valor para e com o cliente, para assim atender as novas demandas do mercado. Prahalad e Ramaswamy (2004) dizem que os processos de criação de valor passaram da visão centrada no produto e na empresa para a personalização e criação de experiências.

A interação entre empresa e cliente está se tornando o centro da criação e extração de valor. Sheth (2019) diz que a cocriação de valor surge quando fornecedor e cliente se engajam em um relacionamento interdependente. Neste contexto, cada um contribui com recursos únicos e complementares para criação de valor. Já Payne

(2007) afirma que o processo de cocriação de valor ocorre através do fornecedor junto ao cliente, que determinará o valor no momento que consome um produto ou serviço.

Rhona e Erdélyi (2010) dizem que, por meio de recursos de cocriação de valor, as empresas combinam capacidades organizacionais para alcançar objetivos que sozinhas não teriam condições de conseguir. Nas relações entre empresas e distribuidores, a pressão por atender as novas demandas do mercado leva ao desafio de estabelecer a cooperação (VÁZQUEZ; IGLESIAS; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2005). A cocriação de valor através da combinação de conhecimentos das partes envolvidas pode orientar a busca pelos objetivos que ambos possuem.

No contexto de vendas, a cocriação de valor pode ser implementada através da interação entre o vendedor e comprador. Devido a sua função orientada para experiência de serviço ao cliente, o vendedor tem papel central na cocriação de valor (BLOCKER et al., 2012). Contudo, conforme os ambientes de negócios mudam, os vendedores, por necessidade, precisam se envolver em relacionamentos mais ativos para cocriar valor com os clientes e satisfazer ambas as necessidades expressas e latentes (VARGO; LUSCH, 2004).

Gibbert et al. (2002) dizem que, a cocriação de valor depende do conhecimento, e os clientes se tornam parceiros ativos na sua troca. Segundo Smith e Farquhar (2000), o conhecimento do cliente é o mais importante para o sucesso de uma organização, por isso, atualmente, as empresas empenham grandes esforços para obter este ativo, com o objetivo de melhorar suas entregas.

A lógica dominante do serviço na cocriação de valor impulsiona a busca por conhecimento, já que os clientes são fonte de inovação de onde emergem novos produtos e serviços (THOMKE; VON HIPPEL; 2002; MUKHERJI, 2012). Guan, Xie e Huan (2018) confirmaram em pesquisa que a experiência e conhecimento do cliente influencia positivamente as capacidades das empresas em cocriar novos serviços, e que as empresas devem influenciar os colaboradores a buscar estas interações.

Lusch e Vargo (2006) dizem que a cocriação de valor é um objetivo desejável, pois pode ajudar as empresas a destacar o ponto de vista do cliente ou consumidor e melhorar a identificação das necessidades dos clientes.

Num mercado altamente competitivo onde a criação de valor baseada na empresa e produto leva a corrosão das margens de lucro, as empresas devem envolver-se em interações personalizadas para criar experiências personalizadas

para cada cliente que são a chave para desbloquear novas fontes de vantagem competitiva (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O valor pode ser criado de várias maneiras. De acordo com Gulati et al. (2000), pode ser criado por meio do acesso a informações, mercados e tecnologia e aprimorado através da eficiência da capacidade relacional e melhor coordenação entre empresas. Os relacionamentos fornecem à empresa acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que permitem atingir os objetivos estratégicos, compartilhamento de riscos.

Payne (2007) apresenta a tecnologia como uma das oportunidades de cocriação de valor, pois através dela criam-se maneiras de os fornecedores se envolverem com clientes para cocriar bens, serviços e experiências inovadoras. Diz também que a mudança da lógica nas indústrias é impulsionada pelo desenvolvimento de novos canais de atendimentos aos clientes. Canais eletrônicos diminuem as fronteiras que permitem combinar novas competências, capacidades e conhecimentos para iniciar novas formas de cocriação de valor. Por fim, as oportunidades proporcionadas por mudanças nas preferências dos clientes com base na aprendizagem do seu estilo de vida, conhecimento do cliente.

2.3.4 Oportunidades de inovação e cocriação de valor

A partir da fundamentação teórica, o pesquisador identificou os principais pontos de pressão que estão alterando a constância do mercado e mudando as relações de compra e venda e as formas de interação entre cliente e empresa. Identificou quais são os elementos passíveis de mudança para cocriação de valor e inovação em vendas e possíveis caminhos para que as empresas possam atender as demandas cada vez mais heterogêneas dos mesmos.

O referencial teórico destaca a necessidade de modelos de vendas voltados para o cliente, onde este tem papel essencial na cocriação de serviços e valor. Construído a partir da fundamentação teórica, o Quadro 3 apresenta as principais oportunidades de inovação e cocriação de valor em vendas. O pesquisador rotulou as oportunidades a partir da classificação proposta por Payne (2007), com o objetivo de agrupá-las para melhor entendimento e aproveitamento na construção do método.

Payne (2007) oferece três dimensões distintas de oportunidades de cocriação de valor e inovação em vendas. A primeira dimensão trata sobre as oportunidades de

cocriação a partir de avanços tecnológicos, que possibilitam a maneira como empresa e clientes se envolvem para cocriar novos produtos, serviços ou experiências.

A segunda dimensão passa pelas oportunidades fornecidas pelas mudanças na lógica da indústria, onde o desenvolvimento de novos meios para alcançar clientes através da combinação de competências, capacidades e conhecimento impulsionam novas formas de cocriação.

Quadro 3 - Oportunidades de inovação e cocriação de valor

OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO E COCRIAÇÃO DE VALOR		
Tecnologia	Mudança na lógica das empresas	Preferência dos clientes
Processo de vendas.	Gestão de clientes a longo prazo.	Desenvolvimento de soluções.
Plataforma de vendas.	Integração departamental (comercial, marketing, financeiro, p&d).	Abordagem relacional.
Comunicação digital.	Orientação para o cliente.	Facilidade de compra B2C no ambiente B2B (Digital).
Novas estratégias de marketing.	Novos modelos de negócios.	Demandas e necessidades individuais.
Novos canais de vendas.	Integração entre empresa e cliente.	Cocriação de produtos e serviços.
Inteligência artificial, Big data, Algoritmos.	Abordagem baseada em valor.	Conhecimento do cliente.
Experiências de uso.	Equipes especializadas.	Interações personalizadas.
	Evolução em atividades de serviços.	Meios de pagamento.
	Modelo centrado no ser humano.	

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Payne (2007).

A terceira dimensão proposta pelo autor é classificada a partir da mudança das preferências dos clientes que, baseados na aprendizagem e conhecimento, são mais exigentes quanto a oferta de valor. A individualidade é um ponto importante a ser reconhecido pelas empresas, pois uma mesma oferta de valor pode não atender a todos clientes. Esta classificação serviu de base para o desenvolvimento do questionário da fase 1 desta dissertação junto aos distribuidores, e permitiu ao pesquisador realizar uma análise crítica e assertiva das oportunidades de inovação em vendas, bem como utilizá-las para a construção do método de integração entre empresa e clientes, além de atender aos objetivos específicos desta dissertação.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Este se inicia com o desenvolvimento da abordagem metodológica e segue explicando como foram desenvolvidas as etapas de pesquisa, coleta e análise de dados.

Com o objetivo de alinhar os conceitos e orientar a leitura desta dissertação, é importante ressaltar que este trabalho utilizou como metodologia de pesquisa o DSR – *Design Science Research* e o objetivo desta foi construir um “MÉTODO” de vendas e engajamento com cliente. Cabe salientar que todas as saídas desta metodologia são artefatos. Dresch, Lacerda e Antunes (2015) apontam que os artefatos podem ser classificados como Constructos, Modelos, Métodos, Instanciações e *Design propositions*.

Métodos são compreendidos como um conjunto de etapas a serem concluídas para que uma tarefa possa ser desempenhada (MARCH; SMITH, 1995). Então, o artefato a ser construído por esta dissertação é um método, pois pretende prescrever um conjunto de etapas a serem seguidas a fim de solucionar um problema.

Esta seção é composta pela explicação e aplicação da DSR. Esta dissertação é constituída de duas fases de pesquisa, sendo a primeira quantitativa com aplicação de um questionário *online* para uma amostra de 80 clientes e analisado por estatística descritiva, que resultou em 11 requisitos para solução do problema proposto, bem como a versão 0 do método. A segunda fase da pesquisa foi realizada através de entrevistas *online* com os 15 principais clientes da amostra, com o propósito de validar os requisitos encontrados, avaliar a versão 0 do método e construir a solução final. Nesta fase os dados foram analisados através de análise de conteúdo.

3.1 DESIGN SCIENCE RESEARCH

Para a realização desta dissertação, que propõe desenvolver um método de vendas e engajamento entre empresa e cliente, com o objetivo de cocriar serviço e valor, a abordagem metodológica adotada é o DSR. Segundo Dresch, Lacerda e Antunes (2015), “é um método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição”. Este é um método orientado para solução de problemas a partir do seu entendimento, bem

como, construir e avaliar artefatos que possam solucionar problemas. Se caracteriza também por diminuir o distanciamento entre teoria e prática.

Já Hevner et al. (2004) descreve que *Design Science* é um processo rigoroso utilizado para projetar artefatos e resolver problemas observados nas organizações, e Manson (2006) complementa dizendo que tal processo é baseado na utilização do conhecimento que poderá analisar por que determinado artefato é eficaz ou não.

Van Aken (2005) diz que os conhecimentos produzidos pelas escolas de negócios, por meio de suas pesquisas, não devem enfrentar apenas o rigor acadêmico, mas também o da relevância. Este conhecimento deve ser importante para a gestão e negócios para que os gerentes possam usar fora da universidade. Enfatiza que a ciência do *design* deve desenvolver conhecimentos para projetar soluções dos problemas do cotidiano. Neste sentido, Machado et al. (2013.p .57) enfatizam que *Design Research* é “um processo de utilização do conhecimento para projetar e criar artefatos úteis, e depois utilizar diferentes métodos rigorosos para analisar o porquê um artefato em particular é eficaz”.

O método de *Design Science* coloca o pesquisador no centro da investigação que interage com o objeto de estudo. Neste método há cooperação e envolvimento entre os integrantes do sistema que está sendo analisado. Assim, Machado et al. (2013) enfatizam a ação do pesquisador através da compressão do problema, desenvolvendo e testando possíveis soluções. O pesquisador, neste ambiente, atua ativamente para compreender uma determinada realidade e utiliza dos seus conhecimentos para gerar soluções para os problemas do cotidiano.

Em complemento, Van Aken, Berends e Van Der Bij (2012) apresentam em um trabalho o termo *design* reflexivo, que busca promover uma solução que não atenda somente ao problema específico, mas que possa ser generalizado e utilizado por outras empresas ou setores, visando solucionar problemas semelhantes. Dresch, Lacerda e Antunes (2015) complementam que, ao final do ciclo de solução de problemas, o pesquisador deverá fazer uma reflexão sobre o problema e a solução dada agregadamente, a fim de generalizar o conhecimento adquirido. Para esta etapa, é importante que o pesquisador desconsidere os detalhes pertinentes a empresa pesquisada, definindo prescrições gerais chamadas de *design propositions*.

O método de DSR é aplicado a partir de uma sequência de etapas, objetivando construir o artefato que entregará a solução. Para que esta pesquisa possa cumprir

seu objetivo, será considerado o método adaptado proposto por Van Aken, Berends e Van Der Bij (2012).

A seguir serão apresentadas as etapas que compreendem o método a ser seguido:

- **Fenômeno da empresa:** nesta etapa o pesquisador deve se concentrar em compreender o problema a ser investigado, bem como apontar a relevância que a solução oferece tanto para academia quanto para as organizações.

- **Revisão da literatura:** É importante que se faça uma revisão da literatura, pois o pesquisador poderá apoiar-se em conhecimentos já existentes e consultar outros estudos com os mesmos problemas ou similares, que serão necessários para o desenvolvimento do artefato e a solução do problema.

- **Coleta e análise de dados:** Neste momento, o pesquisador deverá definir a população e a coleta dos dados que serão usados para projetar e construir o artefato, com o intuito de resolver o problema enfrentado.

- **Entendimento do problema:** Nesta etapa o pesquisador deverá buscar a maior quantidade de informações possíveis, que possa assegurar a compreensão completa das reais causas deste problema, e quais as principais funcionalidades o artefato deve conter para que possa atender os objetivos propostos.

- **Projeto de artefato versão 0:** Nesta etapa, a partir do entendimento do problema, o pesquisador irá propor a versão 0 do artefato proposto para solução do problema.

- **Avaliação 1:** Nesta etapa, o pesquisador, munido de informações advindas da análise e entendimento do problema e com base num questionário semiestruturado, irá avaliar o artefato proposto através de entrevistas com os 15 maiores clientes da região.

- **Solução:** A partir dos dados coletados e das informações extraídas da análise, o pesquisador, nesta etapa, terá condições de propor uma solução para e construir a versão final do artefato proposto.

- **Avaliação:** Após dada a solução, o pesquisador deverá avaliar os resultados obtidos para auferir os resultados e comprovar a solução do problema proposto.

- **Reflexão acadêmica:** Nesta etapa o pesquisador deverá refletir sobre os resultados alcançados com relação ao problema e a solução apresentada, com o objetivo de generalizar o conhecimento, permitindo que outros problemas possam ser resolvidos a partir da solução alcançada.

- **Design Proposition:** A partir da reflexão anterior, o pesquisador deverá se afastar e refletir sobre o aprendizado, desconsiderando o ambiente em que a pesquisa foi desenvolvida, a fim de propor prescrições que orientem futuras pesquisas.

O Quadro 4 apresenta o passo a passo do processo metodológico a ser seguido pelo pesquisador.

Quadro 4 - Processo de pesquisa

	PROCESSO	RESULTADO OBTIDO
ETAPA 1	Fenômeno da empresa.	Compreender o problema e relevância
ETAPA 2	Revisão da literatura.	Revisar a literatura a fim de apoiar-se em conhecimentos existentes para solução do problema
ETAPA 3	Coleta e análise de dados.	Coletar os dados que serão usados para projetar e construir o artefato com o intuito de resolver o problema enfrentado
ETAPA 4	Entendimento do problema.	Assegurar a compreensão completa das causas do problema e quais as principais funcionalidades do artefato
ETAPA 5	Projeto de artefato versão 0.	Construir a versão 0 do artefato proposto para solução do problema
ETAPA 6	Avaliação.	Avaliar o artefato construído
ETAPA 7	Solução.	Construir a versão final do artefato proposto.
ETAPA 8	Avaliação final.	Avaliar os resultados obtidos de forma a comprovar a solução do problema proposto
ETAPA 8	Reflexão acadêmica.	Generalizar o conhecimento, permitindo que outros problemas possam ser resolvidos a partir da solução alcançada.
ETAPA 9	Design Proposition.	Propor prescrições que orientem futuras pesquisas.

Fonte: Elaborado pelo autor – Adaptado de Aken, Berends e Van Der Bij (2012).

As etapas foram construídas em sequência, e a análise da etapa anterior é a base para construção da etapa seguinte. Vale ressaltar que durante o desenvolvimento do artefato podem ocorrer realinhamento de ações, de acordo com os resultados obtidos. Como trata-se de um processo criativo, podem ocorrer desvios que gerem mudanças ao processo de criação.

O método indutivo, segundo Dresch, Lacerda e Antunes (2015, p. 65), “se fundamenta em premissas e na inferência de uma ideia a partir de dados previamente constatados ou observados”. Já o dedutivo “se caracteriza pelo uso da lógica para a construção do conhecimento” e “o cientista parte de leis e teorias para propor

elementos que poderão servir para explicar ou prever certos fenômenos. A principal diferença entre eles, é que o primeiro é baseado na observação de um fenômeno e parte do pressuposto de que é possível construir conhecimento científico, observando de maneira repetitiva um determinado objeto de pesquisa.

Nesta dissertação, o pesquisador apoiou-se para o desenvolvimento da primeira etapa o método científico dedutivo. Através da dedução e conhecendo as leis, o pesquisador pode propor outras soluções com o intuito de explicar e prever o comportamento da pesquisa.

Para fins de construção do método de integração proposto para esse trabalho, o pesquisador amparou-se também no método indutivo. O método indutivista permite que o conhecimento seja generalizado para resolver o problema de outras organizações e não somente um único. Segundo Chalmers (1993), o cientista que o utiliza, parte de um pressuposto que é possível construir conhecimento científico a partir da observação repetitiva de um determinado objeto de pesquisa, e que a partir destas observações é possível propor fundamentos teóricos sobre o objeto de pesquisa.

A conjugação destes dois métodos permitiu ao pesquisador conectar as leis e teorias existentes do *Open Service Innovation* com a sua própria experiência, visando construir conhecimentos que possam ser generalizados e utilizados pelas empresas.

3.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO DESIGN SCIENCE RESEARCH

3.2.1 Fenômeno da empresa

O tema sobre o futuro das vendas é motivo de discussão no cotidiano empresarial das indústrias manufatureiras que utilizam representantes comerciais como centro da estratégia de vendas dos seus produtos. Como foi abordado nos capítulos anteriores, este modelo demonstra fragilidades que, ao longo do tempo, podem afetar o relacionamento entre empresa e clientes, uma vez que há interesses conflitantes. Por sua vez, podem ocasionar o não prosseguimento das operações e deterioração no valor construído ao longo do tempo. Neste modelo, existe pouca interação entre os atores, que fortalece as abordagens transacionais e satisfação de curto prazo, impedindo a construção de abordagens relacionais.

As abordagens tradicionais de vendas estão sendo afetadas também pelas mudanças dos clientes, que com o advento de internet e ferramentas digitais, passaram a ser mais informados sobre produtos e serviços, deixando de necessitar de visitas para realizar suas compras. Atualmente, compradores buscam satisfazer suas necessidades e alcançar resultados almejados em seus planos e não são influenciados pelas soluções ofertadas pelas empresas, caso essas não estejam alinhadas aos próprios objetivos. Em um cenário competitivo como vivemos atualmente, as empresas e clientes precisam capturar o maior valor possível, gerado a partir destes relacionamentos. Então, quanto mais intermediários houver, menos valor será capturado pelos atores envolvidos.

Apesar da necessidade de se desenvolver novas abordagens e métodos de vendas, o tema inovação em vendas ainda é pouco explorado pelas empresas, muito em função da necessidade de resultados rápidos e pela falta de foco das organizações na inovação que não esteja orientada à tecnologia ou novos produtos. A busca constante por produtos inovadores e disruptivos causam miopia nas empresas, que acabam por perder a oportunidade de gerar valor através de inovações organizacionais, de processos entre outros.

Este trabalho fornece suporte para as organizações entenderem como o modelo de vendas é percebido atualmente pelos clientes, bem como, quais são os fatores que estes julgam importantes. Pode apontar também quais as fraquezas e as fortalezas do modelo atual, permitindo que os gestores de vendas orientem suas estratégias e criem abordagens, a fim de sanar os problemas descobertos. Esta dissertação tem o objetivo de tornar este método o mais claro e replicável possível, com o objetivo de que outras organizações possam fazer uso.

Para academia, esta dissertação tem a ambição de abrir um debate sobre a inovação em vendas que, apesar da importância para as organizações, se mantém estabelecida em velhos paradigmas, que não permitem maior enlace e geração de valor entre empresa e cliente. Inovação em vendas é um campo ainda pouco explorado por professores e pesquisadores, visto a dificuldade que o autor desta dissertação teve em encontrar artigos e livros para a construção da fundamentação teórica.

Na atual conjuntura econômica, de mudanças tecnológicas, aumento da concorrência, globalização, a colaboração é essencial para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologia. As estratégias abertas estão cada vez mais

presentes no mundo corporativo, onde as empresas buscam completar suas competências com agentes externos, permitindo assim o surgimento de inovações. *Open Service Innovation* oferecerá o suporte necessário para que se consiga criar um método de vendas baseado em conhecimento, cocriação de valor, complementariedade de competências.

3.2.2 Revisão da literatura

A revisão da literatura para o desenvolvimento desta pesquisa, foi uma etapa importante e cuidadosamente discutida entre o pesquisador e seus orientadores, com o intuito de tornar o conhecimento existente relevante para a solução do problema proposto. Como o tema é amplo e envolve assuntos na dimensão de inovação, vendas, estratégia e colaboração, foram necessárias fazer escolhas que delimitassem a pesquisa, visando manter o foco na solução do problema proposto.

A pesquisa de artigos que fundamentaram esta dissertação foi realizada nas bases de dados da *ebscohost*, *google scholar* e em revistas internacionais de impacto relevante e revistas da área de prestígio internacional. A verificação de relevância das revistas onde estes artigos foram publicados foram realizados na plataforma *Scimago Journal & Country Rank*. Revistas com *H-Index* menor de 50 foram descartados, a fim de manter *papers* acolhidos por *journals* possivelmente mais influentes.

A pesquisa foi realizada com a utilização de palavras chaves e operadores booleanos combinando-as em torno do tema de pesquisa como “*sales innovation*”, “*sales and innovation*”, “*open innovation*”, “*open service innovation*”, “*open innovation and sales*”, “*innovation and sales*”. O recorte temporal utilizado para a primeira busca de artigos considerou publicações aceitas a partir de 2010. Artigos com datas anteriores foram encontrados durante as leituras dos artigos selecionados.

A escolha dos artigos ocorreu a partir das leituras dos *abstracts* que apontaram a relevância com o tema pesquisado para posterior leitura completa. Vale ressaltar que após o início das leituras e através dos artigos, o pesquisador tomou conhecimento de outros autores que eram citados e que fomentaram o desenvolvimento da fundamentação teórica. É importante salientar que livros também foram utilizados para composição desta etapa da dissertação.

O Quadro 5 apresenta a divisão da fundamentação teórica e as principais obras encontradas na pesquisa, e que serviram de base para a construção do referencial teórico.

Quadro 5 - Fundamentação teórica

INOVAÇÃO	INOVAÇÃO	Gunday (2009); Christensen (1997); Engen e Rolen (2014); Anzola, Bayona e Marco (2018); Mothe e Thi (2010)
	INOVAÇÃO EM MARKETING	Slater e Narver (1995); Lin, Chen e Chiu (2010); Purchase e Volery (2020); Gupta (2015); Wang (2016); Marshall (2012)
	INOVAÇÃO EM VENDAS	Laine e Pierce (2009); Matsuo (2009); Damanpour e Evan (1984); George (2007); Amabile (1996)
	OPEN INNOVATION	Chesbrough (2003); Chesbrough e Bogers (2014); Oltra, Flor e Alfaro (2018); Zhang et al., (2018); Paasi et. Al., (2014);
	OPEN SERVICE INNOVATION	Chesbrough (2011); Chesbrough (2014); Spohrer e Maglio (2008); Mina, Bascavusoglu e Hughes (2014); Wagner (2013); Edwards, Logue e Schweitzer (2015); Edwards, Logue e Schweitzer (2015); Van de Vrande et. al., (2009);
VENDAS	VENDAS, CONCEITOS E OPORTUNIDADES	Singh (2019), Moncrief e Marshall (2005); Götz, et al., (2013); Cron et al., (2014); Dixon e Tunner (2012); Ahearne e Rapp (2010); Storbacka, Davies e Nenonen (2008); Moncrief e Marshall (2005); Garzella (2019); Berman (2012); Sharma (2000); Ingram et al., (2006); Laine e Pierce (2009); Terho, Eggert e Haas, Ulaga (2015); Thaichon et al., (2018)
	VENDAS E RELACIONAMENTOS COM CLIENTES	Arli et al., (2018); Day (2000); Paduraru et al., (2016), Kalwani e Narayandas (1995); Gonzales et al., (2010); Gil-Gomez et Al., (2020); Narayandas e Rangan (2004); Yeung et al., (2013); Johnson e Grayson (2005); Palmatier (2008). Payan et al. (2018); Carbonell e Escudero (2004)
	VENDAS COMO SERVIÇO	Hartmann, Wieland e Vargo (2018); Vargo e Lusch (2004); Rapp e Baker (2017); Ulaga e Reinartz (2011); Ulaga e Loveland (2014)
	VENDAS E COCRIAÇÃO DE VALOR	Prahalad e Ramaswamy (2004); Sheth (2019); Payne (2007); Blocker et al., (2012); Gibbert et al.; (2002); Lusch e Vargo (2006); Gulati et al., (2000);
	OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR	Payne (2007); Thaichon et al., (2018); Angevine, Plotkin e Stanley (2017), Ingram et al., (2006); Angevine, Plotkin e Stanley (2017); Prahalad e Ramaswamy (2004); Dixon e Fremer (2011); Chesbrough (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A fundamentação teórica abordou o tema de inovação no sentido amplo do seu significado, para permitir ao leitor conhecer o conceito de inovação profundamente. Tratou também da inovação em marketing e vendas, bem como de *open innovation* e *open service innovation*.

Com relação a vendas, o referencial teórico abordou os conceitos gerais, e como este tema se desenvolveu ao longo do tempo, bem como a evolução do processo. Abordou também vendas como um serviço diagnosticando que, devido as mudanças do mercado e os novos arranjos organizacionais, a função de vendas antes operacional, agora é considerada estratégica e passa a trabalhar junto com seus clientes com o objetivo de desenvolver novas soluções.

O pesquisador elucidou os motivos que tornam o relacionamento com clientes tão importante para o desenvolvimento das vendas. Esta temática buscou alinhar os conhecimentos trazidos por pesquisas anteriores, e quais são os desafios que a mudança da lógica nos negócios traz para a construção e manutenção destes relacionamentos. Finalmente, o pesquisador buscou entender como as empresas podem cocriar valor com seus clientes a partir das vendas.

3.2.3 Coleta de dados - fase 1

Dresch, Lacerda e Antunes (2015) discorrem sobre a importância de adequação das técnicas de coletas e análise de dados para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que são fundamentais para cumprir os objetivos propostos.

Dentre os métodos de coletas de dados, esta pesquisa considerou na primeira fase a aplicação de questionários. Segundo Dresch, Lacerda e Antunes (2015), aplicação de questionário consiste em uma série de perguntas a uma amostra de respondentes, com o objetivo de coletar as informações que serão relevantes à pesquisa.

A primeira fase desta pesquisa, teve por objetivo compreender profundamente o problema da empresa, como prega o método de DSR. A partir destas informações, o pesquisador pode compreender quais os atributos de valor são percebidos pelos clientes no modelo atual de vendas e quais são os fatores que o prejudicam. Esta fase serviu para entender, explicar e propor como o modelo de *Open Service Innovation* pode integrar empresa e cliente, e quais atributos são relevantes para a cocriação de novos serviços e atender aos objetivos específicos dos atores envolvidos na rede. Por

fim, forneceu subsídios para a proposição da versão 0 do método para a solução do problema. Apontou ainda quais as principais oportunidades de inovação em vendas que as empresas têm e quais são os desafios para o futuro desta área nas empresas.

O questionário foi desenvolvido com base na escala *likert*, a partir da identificação das oportunidades de inovação e cocriação de valor apontadas na seção 2.3.4 da revisão teórica deste trabalho.

A elaboração considerou os procedimentos propostos por Aaker et al. (2001) e partiu do planejamento, formulação das perguntas, definição de texto e ordem das questões, testes e correção. A coleta de dados para realização da fase 1 da pesquisa foi desenvolvida a partir da sua aplicação (Anexo A).

O pesquisador, visando tornar o questionário mais claro para os respondentes, realizou duas fases de pré-teste. Primeiramente com pares na empresa onde a pesquisa foi realizada para identificar possíveis problemas ou dificuldades de entendimento por parte dos respondentes. O questionário foi aplicado nesta etapa com 45 perguntas para um grupo de 20 pessoas, sendo eles coordenadores e assistentes comerciais para evitar a inclusão de questões óbvias que poderiam revelar ignorância evitável do investigador em área específica (FORZA, 2002).

A segunda rodada foi aplicada em uma amostra de 20 clientes, a qual teve objetivo receber *feedback* sobre pontos que poderiam afetar as respostas dos entrevistados. Após essa coleta, o pesquisador eliminou as questões que dificultavam o entendimento dos entrevistados, e do questionário inicial foram retiradas 10 perguntas, assim o questionário final foi reduzido a 35 perguntas.

O questionário foi construído em 4 blocos distintos, onde as questões de 1 a 4 forneceram os dados referente ao perfil dos respondentes. As questões 5 a 14 forneceram dados quanto ao processo atual de vendas. Já o bloco que compreende 15 a 26 teve por objetivo entender se o serviço é percebido como valor, bem como a disposição do cliente em compartilhar informações, conhecimentos e recurso. Por fim, o bloco 27 a 34 forneceu dados que permitiram o pesquisador entender como a tecnologia e as plataformas podem colaborar com a área de vendas.

O pesquisador, orientado pelo problema da organização, escolheu as regiões norte e nordeste do Brasil para aplicar a pesquisa. Dentre os clientes da empresa, foram considerados os distribuidores de embalagens e distribuidores de produtos de panificação que possuem em seu mix como complemento de linha. A fim de manter a homogeneidade dentre os respondentes, foram considerados os 5 principais clientes

com maior faturamento de cada estado, que ao todo correspondem a uma amostra de 80 clientes.

A coleta de dados desta fase ocorreu entre os dias 01/07/2021 e 31/07/2021. Durante as primeiras 3 semanas o pesquisador fez o disparo de 1 (um) e-mail (Anexo B) por semana à toda amostra disponível, com o objetivo de aumentar a amostra para coleta de dados. Para os respondentes, foi disponibilizado o questionário *online* criado com o uso da ferramenta *Forms* da Microsoft.

Ao final do período, o pesquisador obteve 74 respostas, que corresponde a 92% da população. Este número se torna relevante pois, para garantir uma amostragem com 95% de confiabilidade e margem de erro de 5%, são necessários 67 respondentes. Assim sendo, esta amostra garante 99% de confiabilidade.

Visando garantir a confiabilidade dos dados, o pesquisador avaliou, com o uso do SPSS, os dados sob a luz do Alpha de Cronbach, que apresentou um índice de 0,71 conforme Tabela 1. Segundo os autores Landis Jr e Koch (1977), valores entre 0,61 e 0,80 são categorizados como substanciais, portanto os dados garantem a integridade desta pesquisa.

Tabela 1 - Matriz de alpha de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,741	,781	32

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A Tabela 2 apresenta o perfil dos respondentes da pesquisa.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes.

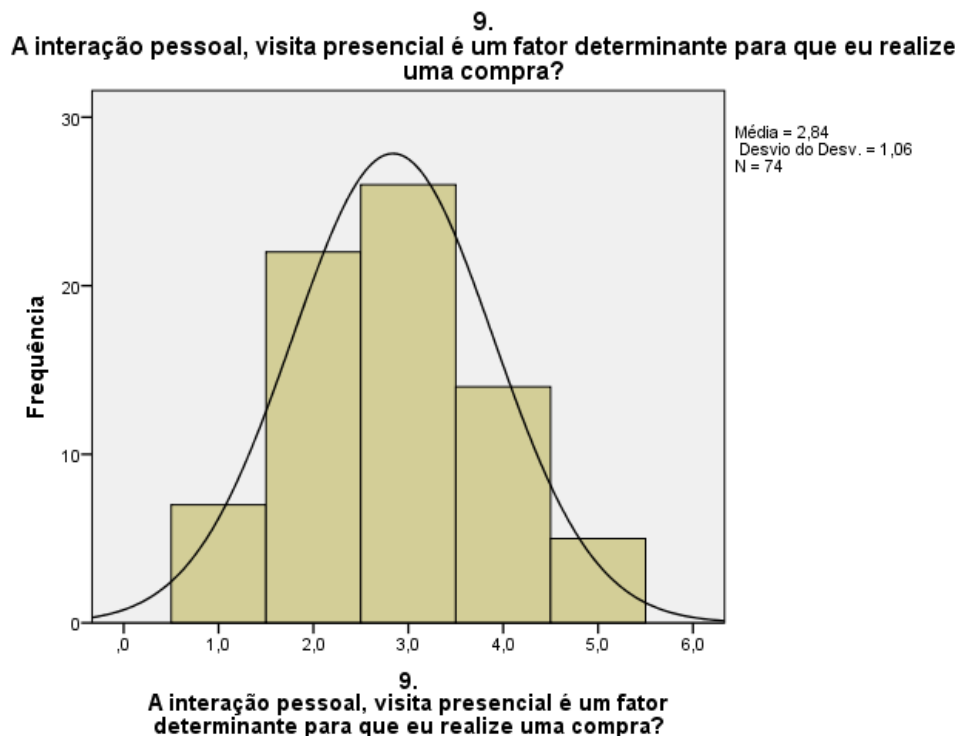
PERFIL DOS RESPONDENTES			
CARGO NA EMPRESA	SÓCIOS PROPRIETÁRIOS	GESTOR DE COMPRAS	OUTROS
	47%	42%	11%
ENVOLVIMENTO EM NOVAS PARCERIAS	MUITO ENVOLVIDO	ENVOLVIDO	POUCO ENVOLVIDO
	41%	23%	10%
ENVOLVIMENTO COM ESTRATÉGIAS	MUITO ENVOLVIDO	ENVOLVIDO	POUCO ENVOLVIDO
	38%	28%	8%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os dados mostraram relevância das respostas, visto que a grande maioria dos respondentes estão envolvidos na operação de compra e venda de seus produtos, além de estarem envolvidos na formação de novas parcerias e envolvimento no desenvolvimento de estratégia.

Os dados da amostra coletada apontam para normalidade, pois as variáveis apresentaram médias, moda e mediana relativamente iguais. O teste de normalidade utilizado foi o *kolmogorov-smirnov* por tratar de uma pequena amostra. A normalidade dos dados pode ser aferida também através da análise dos histogramas das variáveis. A Figura 4 serve de exemplo de como os dados se apresentaram nesta aplicação.

Figura 4 - Análise de histograma



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.2.4 Estratégia de análise de resultados – fase 1

Esta seção tem o objetivo de explicar como os dados foram analisados, com o objetivo de aprofundar o entendimento problema e obter informações relevantes para o desenvolvimento do método, que é objetivo desta dissertação. Foi utilizado o *software* SPSS visando facilitar a extração e leitura dos dados.

Com vistas de conduzir uma leitura apropriada dos dados, o pesquisador separou o questionário em blocos, que permitiram responder aos objetivos específicos da dissertação, entender o problema profundamente e gerar informações necessárias para a construção do método. As análises consideraram as oportunidades de inovação e cocriação de valor a partir das dimensões apresentadas na seção 2.3.4.

Os dados das questões 5 a 14 permitiram ao pesquisador identificar como os clientes percebem o processo de vendas atual, entender qual o papel do representante comercial no processo de vendas, como este ator gera valor para o cliente e a empresa e qual o seu papel no relacionamento entre a empresa e cliente.

Já os dados das questões 15 a 26, tiveram por objetivo entender se o serviço é percebido como um atributo de valor pelo cliente, qual a disposição dos clientes em compartilhar conhecimentos, competências e recursos para criar serviços e estratégias de vendas, quais os motivos são determinantes para que o cliente engaje com a empresa, bem como a importância da colaboração nos relacionamentos.

Por fim, os dados das questões 27 a 34, possuem o objetivo de entender a importância de uma plataforma digital de relacionamento, se os relacionamentos tendem a migrar para um ambiente digital e avaliar a disposição dos clientes em fazerem esta migração, e as características dos clientes que tendem a migrar para um novo ambiente.

A análise de dados ocorreu por meio de estatística descritiva, através da interpretação dos valores da média, moda e frequência de respostas, visando evitar distorções que poderiam ser causadas pelo uso de uma em detrimento a outra. Estes valores indicam a tendência central que ajuda a orientar a interpretação do fenômeno e oferecer subsídios para a construção do método. O pesquisador valeu-se também das análises percentuais para encontrar pontos de concentração de respostas que possam indicar caminhos a considerar para a construção do método, bem como sugerir mudanças para as empresas em relação aos seus processos de vendas. A Tabela 3 apresenta a média, moda e desvio padrão encontradas nos dados.

Tabela 3 - Estatística descritiva

QUESTÕES		5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	28	29	30	31	32	33	34
N	Válido	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	Omisso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Média		3,1	4,2	3,2	2,8	4,3	3,9	3,3	3,8	3,1	3,5	3,9	4,5	4,4	4,4	4,5	4,2	4,4	4,5	4,0	4,3	4,2	3,4	3,3	4,2	3,1	3,4	2,6	3,7
Moda		3,0	5,0	3,0	3,0	5,0	4,0	3,0 ^a	4,0	3,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	2,0 ^a	4,0
Desvio Padrão		1,1	1,0	1,1	1,1	0,8	1,0	1,0	1,0	1,1	1,2	1,0	0,5	0,6	0,6	0,6	0,8	0,6	0,5	0,9	0,6	0,9	1,0	1,0	0,8	1,1	0,9	1,1	0,8

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Foi utilizado também para análise de dados, tabelas de referências cruzadas, com o intuito de gerar informações que permitissem ajudar a esclarecer como o papel dos respondentes influenciam no fenômeno estudado, e como esta influência pode ser usada na construção do artefato de integração entre a empresa e cliente.

Ao final da primeira fase de pesquisa, a partir dos dados aferidos durante a etapa, o pesquisador identificou 11 requisitos que sustentam o método. A partir destes, foi construído a versão 0 método que esta dissertação se propõe a construir. Estes resultados são apresentados no capítulo 4 que trata das análises dos resultados.

3.2.5 Coleta de dados - fase 2

A segunda fase desta pesquisa, teve por objetivo validar os 11 requisitos do método identificado na primeira fase da pesquisa, além de validar a versão zero do método que esta dissertação se comprometeu a entregar.

Nesta etapa, o método de coleta de dados utilizado foi de entrevistas. Conforme Dresch, Lacerda e Antunes (2015), o objetivo desta técnica é investigar determinada situação ou diagnosticar certos problemas. A entrevista utilizada foi semiestruturada e teve por objetivo aprofundar a percepção dos clientes quanto aos requisitos do método de engajamento discutido e validar sua funcionalidade. A Entrevista semiestruturada é recomendado quando se aplica a pesquisa a uma população específica, neste caso, clientes com mesmo perfil de trabalhos (MANZINI, 2012).

O roteiro da entrevista foi construído com o objetivo de, inicialmente, contextualizar o problema de pesquisa para o entrevistado e dar a ele conhecimento prévio para racionalizar suas respostas. A etapa seguinte foi conduzida por perguntas abertas referentes aos 11 requisitos construídos na primeira fase de pesquisa, bem como avaliação da versão 0 do método de aplicação do método.

A coleta de dados ocorreu entre 25/01/2022 e 25/02/2022. Foram entrevistados de forma virtual com o uso do *software Teams* os 15 maiores clientes distribuidores de embalagens e distribuidores de produtos de panificação, que possuem em seu mix, embalagens como complemento de linha da empresa, situados nas regiões norte e nordeste do Brasil. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados, que ao todo geraram 637 minutos de vídeo. As mesmas gravações

foram transcritas a partir da ferramenta disponibilizada pelo *software* utilizado, que geraram aproximadamente 550 páginas de transcrições.

3.2.6 Estratégia de análise de resultados – fase 2

Assim como a coleta, a análise de dados é um fator importante para que o pesquisador possa aplicar o rigor necessário à sua pesquisa. Nesta etapa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011) diz que a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações que através de procedimentos sistemáticos, objetivos de descrição de conteúdo e indicadores que possibilitam a inferência de conhecimentos.

A técnica de análise de conteúdo busca diminuir a subjetividade comum às pesquisas qualitativas através de indicadores quantitativos e qualitativos que possam apoiar o pesquisador no entendimento das mensagens que foram comunicadas pela pesquisa (CAPELLE, MELO, GONÇALVES, 2003).

Segundo Busch et al. (1994, 2012), existem duas categorias para realização da análise de conteúdo quantitativa chamadas de conceitual e relacional. Nesta etapa, o pesquisador considerou a análise conceitual na qual um conceito é escolhido para análise que envolve a sua quantificação (PALMQUIST, CARLEY, DALE, 1997). Para quantificação foi considerada a frequência com que as palavras se repetiram nas entrevistas.

Na segunda fase, inicialmente, o pesquisador optou por quantificar a frequência total de palavras que se repetiram nas entrevistas, separadas por entrevistado. O pesquisador eliminou termos que apresentaram menos de cinco repetições.

Concluída a primeira seleção, o pesquisador analisou o conjunto total de palavras e as organizou a partir de seus significados. Foram encontradas, ao todo, 82 palavras. Destas, o pesquisador optou por eliminar às que tiveram a frequência igual ou menor a 20. A Tabela 4 apresenta o total de termos encontrados.

Tabela 4 - Termos mais encontrados nas entrevistas

Palavra	Contagem	Palavra	Contagem	Palavra	Contagem
cliente	405	confiança	81	marketing	40
relacionamentos	314	objetivos	77	desenvolver	39
mercado	267	troca	76	atendimento	38
estratégia	256	gestão	75	negócio	35
representantes	247	visita	75	personalização	35
vendas	195	necessidades	68	ofertas	33
método	164	híbrido	67	resultados	31
valor	140	coletivismo	61	desenvolvimento	25
conhecimento	121	colaboração	57	treinamento	25
tecnologia	120	complementar	57	visitas	25
inovação	118	plataforma	56	produto	24
integração	115	compartilhar	54	assertiva	21
informações	101	equipe	46	processo	21
recursos	98	cocriação	45		
criação	89	aberta	41		
individualismo	84	construir	40		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O pesquisador categorizou as palavras mais frequentes a partir das dimensões que foram construídas na fundamentação teórica, disponíveis na seção 2.3.4 desta dissertação. O Quadro 6 apresenta a categorização final separadas por categorias.

Quadro 6 - Termos categorizados

	DIMENSÃO	HOJE	PARA	CONCEITO NORTEADOR	PALAVRAS RELACIONADAS
1	PREFERÊNCIA DOS CLIENTES	RELACIONAMENTOS FECHADOS	RELACIONAMENTOS ABERTOS	AUMENTAR A TRANSPARÊNCIAS ENTRE AS PARTES INTERESSADAS, EMPRESA, CLIENTES ALÉM DE PARTES INTERESSADAS INTERNAS E EXTERNAS.	RELACIONAMENTOS, INTEGRAÇÃO, CONFIANÇA, ABERTA
2	MUDANÇA NA LÓGICA DAS EMPRESAS	INDIVIDUALISMO	COLETIVISMO	ESTA CONDIÇÃO É FUNDAMENTAL PARA QUE AS EMPRESAS POSSAM CONSTRUIR E INOVAR NO MODELO DE VENDAS POIS A PRÉ-DISPOSIÇÃO PARA A TROCA, COMPARTILHAMENTO E COLABORAÇÃO É O PRINCÍPIO DO OPEN INNOVATION PARA A CONSTRUÇÃO CONJUNTA DE VALOR QUE VISAM ATENDER OS OBJETIVOS DE AMBAS AS EMPRESAS	MÉTODO, INDIVIDUALISMO, COLETIVISMO, CONSTRUIR, NEGÓCIO
3	MUDANÇA NA LÓGICA DAS EMPRESAS	REPRESENTANTE PASSIVO	EQUIPE INTERNA DE VENDAS	CRIAR E ESPECIALIZAR EQUIPE DE VENDAS INTERNAS QUE POSSAM TRANSITAR PELA VENDA OFF E ONLINE, FACILITAR A COMUNICAÇÃO EFICIENTE E GARANTIR RESPOSTAS OPORTUNAS AS DEMANDAS DOS CLIENTES.	REPRESENTANTES, EQUIPE, ATENDIMENTO, DESENVOLVIMENTO
4	MUDANÇA NA LÓGICA DAS EMPRESAS	GESTÃO DE VENDAS E OPERAÇÃO INDIVIDUAL E OFFLINE	GESTÃO DE OPERAÇÃO E VENDA CONJUNTA	ADOÇÃO DE PLATAFORMA DIGITAL OU NÃO PARA GESTÃO DE PEDIDOS E VENDAS. EM UMA PLATAFORMA DIGITAL ESTA PODERÁ SUPOORTAR DECISÕES POR ALGORITMOS, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E BIG DATA	TECNOLOGIA, INTEGRAÇÃO, GESTÃO, PLATAFORMA
5	MUDANÇA NA LÓGICA DAS EMPRESAS	OFERTAS PADRÃO	OFERTAS PERSONALIZADAS	OFERTAS COCRIADAS PARA ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES ESPECIFICAS DO MERCADO E CLIENTE.	CLIENTE, MERCADO, VENDAS, INOVAÇÃO, CRIAÇÃO, NECESSIDADES, PERSONALIZAÇÃO, OFERTAS, ASSERTIVAS

6	MUDANÇA NA LÓGICA DAS EMPRESAS	ESTRATÉGIAS DE MARKETING E PUBLICIDADE PADRÃO	ESTRATÉGIA DE MARKETING E PUBLICIDADE PERSONALIZADAS	AS ESTRATÉGIAS DEVEM SER CRIADAS CONFORME AS NECESSIDADES DO CLIENTE E MERCADO ONDE ESTÁ INSERIDO. NUM PAÍS COMO BRASIL, CADA REGIÃO TEM SUAS PARTICULARIDADES QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS.	CONHECIMENTO, INOVAÇÃO, CRIAÇÃO, CRIAÇÃO, MARKETING, PERSONALIZAÇÃO
7	MUDANÇA NA LÓGICA DAS EMPRESAS	RECURSOS INDIVIDUAIS	TROCA DE RECURSOS	COMBINAR RECURSOS, CONHECIMENTOS E INFORMAÇÕES ENTRE OS ATORES A FIM DE AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DA OPERAÇÃO E PREENCHER LACUNAS DE COMPETÊNCIAS.	INOVAÇÃO, INFORMAÇÕES, RECURSOS, TROCA, COMPLEMENTAR, COM PARTILHAR, DESENVOLVIMENTO, TREINAMENTOS, PRODUTOS
8	PREFERÊNCIA DOS CLIENTES	VISITAS DE RELACIONAMENTO	VISITAS ESTRATÉGICAS	VISITAS PARA APONTAMENTO DE NOVAS DEMANDAS, TENDÊNCIAS E PRODUTOS ALÉM DE TREINAMENTOS.	VISITA, DESENVOLVER, ATENDIMENTO
9	PREFERÊNCIA DOS CLIENTES	CRIAÇÃO DE VALOR INDIVIDUAL	CRIAÇÃO DE VALOR	A CRIAÇÃO DE VALOR DEVE LEVAR EM CONSIDERAÇÃO OS OBJETIVOS DA EMPRESA BEM COMO OS OBJETIVOS DO CLIENTE.	ESTRATÉGIA, VALOR, INOVAÇÃO, OBJETIVOS, CRIAÇÃO, PERSONALIZAÇÃO
10	TECNOLOGIA	VISITAS PRESENCIAIS	VISITAS REMOTAS	ADOÇÃO DE UM MODELO HÍBRIDO DE ATENDIMENTO.	TECNOLOGIA, HÍBRIDO, VISITAS
11	TECNOLOGIA	PROCESSO UNILATERAL	PROCESSO BIDIRECIONAL	ADOTAR FERRAMENTAS DE TROCA DE INFORMAÇÕES ENTRE EMPRESA E CLIENTES.	INOVAÇÃO, GESTÃO, PLATAFORMA, PROCESSO

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A categorização baseada nas oportunidades de criação de valor apresentadas por Payne (2007), foi mantida como base de análise, com o objetivo de conservar a uniformidade de dimensões e ampliação do entendimento dos requisitos construídos pelo pesquisador. As palavras foram agrupadas, cada uma a seu requisito, de acordo com sua semântica e entendimento do pesquisador.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção tem o objetivo de aprofundar o entendimento do problema, bem como perceber como os clientes avaliam o modelo de vendas atual e as percepções quanto ao atendimento prestado pelos representantes. É esperado também entender como enxergam a empresa e como avaliam a disposição para cocriação de valor neste relacionamento que englobará a troca de conhecimento e informação entre empresa e cliente, para juntos desenvolverem novas oportunidades e estratégias conjuntas de vendas. Esta seção fornecerá, por fim, os requisitos principais para a construção do método.

4.1 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Dada importância dos clientes, visto que são os mais importantes de cada Estado, a maioria deles recebe visitas mensais dos seus representantes comerciais. Conforme Tabela 5, uma pequena parcela destes clientes recebe visitas presenciais semanal ou quinzenalmente.

Tabela 5 - Frequência de visita

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
Válido	Semanal	8	10,8	10,8
	Quinzenal	10	13,5	24,3
	Mensal	34	45,9	70,3
	Semestral	12	16,2	86,5
	Nunca	10	13,5	100,0
	Total	74	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Evidenciou-se também que as visitas presenciais são consideradas essenciais por somente 34% dos respondentes, porém a maioria não tem opinião formada sobre a necessidade das visitas, fato que pode denotar uma mudança de paradigma, visto que antigamente, a quantidade de visitas estava atrelada ao sucesso de vendas.

A Tabela 6 apresenta informações sobre os contatos presenciais.

Tabela 6 - Contatos presenciais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	4	5,4	5,4
	Discordo	16	21,6	27,0
	Não Discordo Nem concordo	28	37,8	64,9
	Concordo	16	21,6	86,5
	Concordo Totalmente	10	13,5	100,0
	Total	74	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Este comportamento pode estar ligado a facilidade de comunicação trazida pela internet e a ferramentas digitais que tornam os clientes mais informados sobre produtos e serviços, deixando de necessitar de visitas presenciais. Este apontamento está em linha com o resultado da pesquisa da *Mckinsey*, que apontou que após a Covid-19, os compradores preferem o autosserviço digital e envolvimento humano remoto à interações pessoais. Assim, é importante a empresa adotar uma estratégia digital onde um modelo híbrido de atendimento seja disponibilizado, com o intuito de atender a esta demandas dos clientes.

Acrescenta-se ainda que, a visita de um representante não é mais relevante para um cliente formalizar um pedido, visto que, somente 26% dos respondentes afirmam ser necessária esta ação. Este apontamento está em linha com Angevine, Plotkin e Stanley (2017), que mostraram em sua pesquisa que somente 15% dos clientes querem contato para vendas repetidas. Os resultados apresentados na Tabela 7 mostram ainda que os clientes indicam relevância de uma visita presencial quando for para apresentar novas tendências e demandas do mercado, um novo produto ou ainda para realizar treinamento da equipe de vendas.

Tabela 7 - Relevância da visita

Para fazer um pedido	16%
Apresentar novo produto	26%
Treinar minha equipe de vendas	22%
Apresentar novas demandas e tendencias do mercado	36%
	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Este resultado corrobora os autores acima citados, que mostraram que os compradores validam o contato presencial quando novos produtos ou serviços são apresentados ou compras com condições diferentes são necessárias. Vale apontar que, quanto maior o envolvimento do interlocutor na formação de novas parcerias comerciais, menor é a necessidade de visitas presenciais, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 - Envolvimento novas parcerias comerciais X visitas presenciais

		Discordo		Não Discordo		Concordo	
		Totalmente	Discordo	Nem concordo	Concordo	Totalmente	
2. Envolvimento novas parcerias comerciais.	Não estou envolvido	0	0	4	4	2	10
	Estou pouco envolvido	1	4	7	7	4	23
	Estou envolvido	3	12	17	5	4	41
Total		4	16	28	16	10	74

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os dados apontam ainda que os clientes têm dúvida quanto à necessidade da interação pessoal, porém é clara a tendência de não ser a visita um fator determinante para manutenção dos negócios. Assim, ela não é considerada um elemento central para que um cliente feche um pedido, pois novas oportunidades de formas de atendimento devem ser exploradas, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Interação pessoal determinante para compra

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	7	9,5	9,5
	Discordo	22	29,7	39,2
	Nem discordo Nem concordo	26	35,1	74,3
	Concordo	14	18,9	93,2
	Concordo Totalmente	5	6,8	100,0
Total		74	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Angevine, Plotkin e Stanley (2017), apontaram que uma grande parte dos compradores gostariam de comprar de um e-commerce, se esta opção estiver disponível e for eficiente. Cabe salientar que a interação pessoal se torna mais

importante quando um cliente compra de empresas concorrentes e não mantém fidelidade à uma única marca.

O representante comercial é considerado um elo importante no relacionamento entre empresa e cliente, quando este participa ativamente na construção de valor nesta operação. Os resultados são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Representante como elo de relacionamento

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	1	1,4	1,4
	Discordo	2	2,7	4,1
	Nem discordo nem concordo	6	8,1	12,2
	Concordo	30	40,5	52,7
	Concordo totalmente	35	47,3	100,0
	Total	74	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O cliente espera um trabalho em conjunto para construção de novas soluções que traga benefícios mútuos. É importante que as empresas estabeleçam processos de vendas que ampliem a atuação do vendedor ou representante comercial, pois os clientes os percebem como extensão da companhia para que ofereçam novas oportunidades de relacionamento e construção de valor, com vistas a integrar cada vez mais empresa e cliente (AVILA, INKS, 2017; CLARO, RAMOS, 2018; CORN et al., 2015).

Os clientes apontam estarem satisfeitos com o modelo atual de vendas através de representantes comerciais, porém sinalizam a necessidade de evoluir no modelo, visto as condições que a internet oferece para o desenvolvimento de novos formatos de atendimento.

Tabela 11 - Modelo de vendas atual x interlocutor

		2. Envolvimento novas parcerias comerciais.			3. Envolvimento de novas estratégias comerciais.		
		Não estou envolvido	Estou pouco envolvido	Estou envolvido	Não estou envolvido	Estou pouco envolvido	Estou envolvido
12.O modelo de vendas atual precisa ser modificado, o acesso à internet possibilita novas oportunidades de relacionamento.	Discordo totalmente	0	2	1	0	2	1
	Discordo	2	7	4	2	8	3
	Nem discordo nem concordo	3	7	15	3	9	13
	Concordo	3	7	15	2	7	16
	Concordo totalmente	2	0	6	1	2	5
	Total	10	23	41	8	28	38

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Esta percepção é apurada quando o interlocutor no cliente possui um maior envolvimento em desenvolvimento de novas parcerias e de novas estratégias comerciais. A Tabela 12 apresenta informações sobre o modelo de vendas.

No modelo atual de vendas, o representante, independente do envolvimento do interlocutor em formação de novas parcerias comerciais ou estratégias de vendas, tem papel relevante para manutenção dos negócios. Deste modo, os clientes não têm certeza de que o atendimento realizado por um especialista da empresa seria mais eficiente. Deste modo, 37,8% não concordam nem discordam, porém há uma inclinação nas respostas a acreditar que sim, pois 21,6% concordam com esta afirmativa, enquanto 12,2% concordam plenamente. Conclui-se que quanto maior o envolvimento do interlocutor na formação de novas parcerias comerciais e desenvolvimento de novas estratégias comerciais, mais faz sentido ter um atendimento feito por um especialista da empresa. A Tabela 12 apresenta informações sobre o modelo de vendas atual.

Tabela 12 - Modelo de vendas atual x interlocutor

		2. Envolvimento novas parcerias comerciais.			3. Envolvimento Desenvolvimento de novas estratégias comerciais.		
		Não estou envolvido	Estou pouco envolvido	Estou envolvido	Não estou envolvido	Estou pouco envolvido	Estou envolvido
14.O atendimento personalizado prestado por um especialista da empresa seria mais eficiente que o atendimento prestado pelo representante.	Discordo totalmente	1	3	2	0	4	2
	Discordo	0	7	8	0	8	7
	Nem discordo nem concordo	4	10	14	3	11	14
	Concordo	3	3	10	3	4	9
	Concordo totalmente	2	0	7	2	1	6
Total		10	23	41	8	28	38

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

É importante evidenciar também que, os dados mostram que quanto menos visitas recebem, mais os clientes tendem a buscar atendimento especializado da empresa. Estes dados corroboram os autores Arli, Bauerb e Palmatier (2017), que afirmam que as empresas devem agregar a sua equipe externa de vendas, atendentes internos que possam atender aos clientes quando a necessidade surgir. Ações como estas tem o poder de estreitar o relacionamento e aproximar ainda mais a empresa do cliente.

A maioria dos clientes percebe a empresa disposta a compartilhar informações e conhecimentos, com o objetivo de construir novas estratégias de vendas, 50%, porém há uma quantidade relevante de clientes, ou seja, 31%, conforme Tabela 13, que não percebem esta característica.

Tabela 13 - Percepção de abertura da empresa para o cliente

	Frequência	Porcentagem
Nunca	4	5,4
Raramente	10	13,5
As vezes	23	31,1
Muitas vezes	17	23,0
Sempre	20	27,0
Total	74	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Esta condição é acentuada quando os clientes não têm uma grande frequência de visita. Outrossim, a disposição para troca de informações é percebida com maior frequência quando o interlocutor tem maior envolvimento com o desenvolvimento de novas estratégias de vendas e formação de novas parcerias comerciais, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Disposição para troca de informação x cargo

		2. Envolvimento novas parcerias comerciais.			3. Envolvimento Desenvolvimento de novas estratégias comerciais.		
		Não estou envolvido	Estou pouco envolvido	Estou envolvido	Não estou envolvido	Estou pouco envolvido	Estou envolvido
15. Você percebe a Galvanotek aberta e disposta a compartilhar informações e conhecimentos a fim de construir novas estratégias para aumentar as vendas?	Nunca	0	1	3	0	2	2
	Raramente	1	3	6	1	4	5
	As vezes	4	10	9	2	12	9
	Muitas vezes	4	4	9	3	5	9
	Sempre	1	5	14	2	5	13
Total		10	23	41	8	28	38

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

É importante a empresa criar ferramentas com o intuito de explicitar, comunicar esta condição, além de treinar a força de vendas para ajudá-los a construir novas estratégias que os oportunize aumentar as vendas.

A pesquisa apontou que a maioria dos clientes considera que mantém um relacionamento próximo com a empresa. Dentre os respondentes, 68,9% concordam ou concordam plenamente com esta afirmação. Este resultado indica uma condição favorável no ambiente de negócios para que a empresa desenvolva relacionamentos duráveis, onde os resultados tendem a ser melhores. Os resultados apontam ainda, que há um consenso entre os clientes assinalando para a importância da construção de relacionamentos de longo prazo e a troca de informação para aumentar as vendas. No total, 98,6% concordam com esta afirmativa. Assim, o bom relacionamento entre comprador e vendedor permite que juntos planejem e construam negócios com maior eficiência e de longo prazo, como foi identificado na construção teórica (PADURARU et. al. 2016, KALWANI; NARAYANDAS, 1995).

Foi possível identificar na pesquisa que, expostos a um cenário de forte concorrência, os clientes percebem que a troca de recursos, informações e conhecimentos entre comprador e vendedor, podem preencher lacunas de competências, visando aumentar a competitividade de ambos no mercado. Quanto maior o envolvimento do interlocutor em formação de novas parcerias e estratégias comerciais, mais tendem a corroborar com a assertiva acima (Tabela 15). Esta condição é fundamental para que as empresas possam construir e inovar no modelo de vendas, pois a pré-disposição para a troca, compartilhamento e colaboração, é o princípio do *open innovation* para a construção conjunta de valor que visa atender aos objetivos de ambas as empresas (AZIZ, MUSTAPHA, JAMILA, 2020).

Tabela 15 - Modelo de vendas atual x interlocutor

	Disposição para troca de informações		Envolvimento novas parcerias comerciais.			Envolvimento Desenvolvimento de novas estratégias comerciais.		
	Frequência	Porcentagem	Não estou envolvido	Estou pouco envolvido	Estou envolvido	Não estou envolvido	Estou pouco envolvido	Estou envolvido
Discordo	1	1,4	0	1	0	0	1	0
Concordo	43	58,1	5	17	21	5	18	20
Concordo totalmente	30	40,5	5	5	20	3	9	18
Total	74	100,0	10	23	41	8	28	38

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Acrescenta-se ainda que, além de acreditarem na troca e colaboração, os clientes apontam para a disposição em abrir seus conhecimentos e estratégias na direção do objetivo de criar modelos de vendas que permitam maximizar valor a partir do aumento de vendas. Do total de respondentes, 94,5% apontaram estar dispostos a dividir estas informações com a empresa.

A pesquisa indicou que, o comprometimento é um fator importante para os clientes ampliarem suas parcerias e, conseqüentemente, aumentar suas compras. Este apontamento está alinhado com Arli et al. (2018); Day (2020); Hogevoold, Svensson e Neira (2019), que afirmam que o comprometimento é a base para ações conjuntas e interesse da empresa em investir tempo e recursos. É considerado também um elemento importante para inovação e construção de plataformas para o desenvolvimento de negócios, redução de incertezas do cliente, ambiente agradável de negócios e integração com clientes.

Os resultados mostram ainda que o atendimento, treinamentos, lançamentos de novos produtos são percebidos por 79,8% dos clientes como atributos de valor. Então, é importante que a empresa maximize os resultados a partir destas ofertas, agregando novos serviços, pois os clientes (94,6%) julgam que estes são essenciais para a manutenção do relacionamento. Importante ressaltar a disposição dos clientes (70,3%) em cocriá-los, para atender as necessidades de ambos. A importância desta descoberta está ligada a necessidade de inovação em serviços que cresce na medida que o ambiente de negócios muda, e as empresas precisam ajudar o cliente ao invés de somente vender (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2000).

Tabela 16 - Satisfação do cliente quando:

Você fica satisfeito com uma empresa fornecedora	
Consegue aumentar suas vendas	24%
Aumenta sua rentabilidade	21%
Quando consegue inovar no processo de compras e vendas	20%
Quando a colaboração entre cliente e empresa avança	18%
É reconhecido pelo trabalho que desenvolve junto com a empresa fornecedora	17%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os clientes, 45% dos respondentes, apontam que ficam satisfeitos com uma empresa quando esta lhe ajuda a aumentar suas vendas e rentabilidade em primeiro lugar. Os resultados sugerem ainda que se satisfazem quando conseguem inovar no

processo de compras e vendas, o que demonstra a necessidade de se criar novos modelos visando atender a esta demanda. Salientam também a satisfação quando a colaboração entre empresa e cliente avança, bem como é reconhecido pelo trabalho que desenvolve.

Quanto ao atendimento *online* utilizando meios e ferramentas digitais como sala de reuniões virtuais, chamadas de vídeo, *WhatsApp*, os clientes afirmam que atendem as suas necessidades. Esta descoberta corrobora com Hoar (2015), que aponta que os clientes preferem utilizar os meios digitais a depender da visita de representantes, conforme Tabela 17. Quanto maior o envolvimento do interlocutor, a construção e desenvolvimento de novas estratégias de vendas mais estará em linha como este tipo de atendimento.

Tabela 17 - Atendimento por meios digitais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
Válido	Discordo totalmente	2	2,7	2,7
	Discordo	12	16,2	18,9
	Nem discordo nem concordo	23	31,1	50,0
	Concordo	28	37,8	87,8
	Concordo totalmente	9	12,2	100,0
	Total	74	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Apesar de uma grande parte dos clientes, 47,3% acreditarem que uma plataforma digital para envio de pedidos, para comunicação, atendimento, treinamento e gestão de compra e venda melhoraria a comunicação entre a empresa e cliente, ainda há uma parcela relevante, 52,7%, que não tem certeza de que esta seria uma solução. Da mesma maneira, os resultados apontaram que os clientes, ou seja, 35,1%, não têm certeza de que os meios digitais facilitam ou ofereçam agilidade no processo de compras. Assim, é importante que as empresas, ao desenvolver este tipo de ferramenta, levem em consideração a experiência no nível consumidor, oferecendo recursos que simplifiquem as transações, criem modelos centrados no ser humano e com o uso eficaz de inteligência artificial, análises, algoritmos e outras ferramentas para discernir as necessidades do cliente e prever o comportamento de compra.

Os resultados da Tabela 18 apontam ainda que, mesmo que tenham uma plataforma digital, é importante que as empresas ofereçam um canal de atendimento

peçoal. Reconhecem ainda que ofertas personalizadas e sugestão de pedidos a partir de análise de mercado utilizando algoritmos e inteligência artificial, oferecem eficiência ao processo de compras e, conseqüentemente, de vendas.

Tabela 18 - Vendas e plataforma

Resultados	Percentual de clientes
Necessidade de um canal de atendimento mesmo com uma plataforma	90,60%
Ofertas personalizadas e uso de IA facilitariam o process	54,00%
Fazem compras pelo e-commerce das empresas	20,30%
Digitalização dos processos estimulados pelas empresas	67,60%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os resultados mostram ainda que a digitalização do processo de compras deve ser estimulada pela empresa, pois a velocidade com que as informações se propagam tornam urgente facilitar o processo de compras, vendas e pagamentos. Apesar de os dados apontarem para necessidade de digitalização do processo de compra e venda, poucos clientes têm o costume de realizar suas compras de forma *online*.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA CLASSE DO PROBLEMA.

Na aplicação da DSR, é importante, mesmo que muitos pesquisadores não o façam, identificar qual a classe de problemas que a pesquisa pode ser enquadrada, uma vez que este processo orientará a trajetória de desenvolvimento do conhecimento. Classificar um problema permitirá que o artefato e suas soluções não sejam uma resposta única ao problema proposto, mas que o conhecimento gerado poderá ser generalizado e acessado por outros pesquisadores ou empresas que apresentem problemas similares (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).

O problema trazido por esta dissertação pode ser enquadrado em duas classificações distintas propostas por Veit (2013). A primeira nomeada de K2, ligada ao modo 1 de produção de conhecimento onde, para a solução de problemas prevalecem o conhecimento acadêmico, que abrange classes de problemas que envolvam desenho e redesenho de processos, que vai ao encontro ao objetivo desta pesquisa, como apontado na seção 1.3.2. Pode ser enquadrado também na classe K3, ligada ao modo 2 de produção de conhecimento, que é transdisciplinar voltado a resolução de problema que ocorrem no contexto de aplicação, pois trata de questões que envolvem relações com clientes e utilização de tecnologia para fins de

relacionamento, serviços e atendimento ao cliente, além do enquadramento de e-commerce nesta categoria. O pesquisador aponta ainda, que ambos os modos de produção de conhecimento não são excludentes entre si, mas sim complementares. A fim de complementar, o autor apresenta a inovação como uma classe de problema denominada de K24, que introduz os problemas voltados a inovação, nesta pesquisa voltada a inovação em vendas. Esta identificação orientará a construção do método, que oferecerá uma solução ao problema identificado.

4.3 REQUISITOS PARA CONSTRUÇÃO ARTEFATO

Os resultados da pesquisa quantitativa da fase 1 apresentaram *insights* importantes para a construção do método que esta dissertação se propõe.

O Quadro 7 apresenta os requisitos que sustentarão o seu desenvolvimento. Eles foram construídos a partir do entendimento do problema pelo pesquisador, confrontando os resultados da pesquisa com o referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores.

Estes requisitos apresentam as oportunidades de inovação e cocriação de valor em vendas, e foram classificados, conforme Payne (2007), nas dimensões de Tecnologia, Mudança na Lógica das empresas e preferência dos clientes. Eles serão contemplados na construção do método visando cobrir todas as oportunidades de inovação e cocriação de valor em vendas.

Chesbrough (2003) sustenta que a inovação aberta permite que o fluxo e combinação de conhecimento entre os *stakeholders* aceleram a capacidade de inovação através da colaboração.

Pelos resultados aferidos na pesquisa, a abertura do relacionamento entre empresa e cliente, tem o poder de criar novas estratégias de vendas e marketing que impulsionarão o resultado de ambas as empresas, aproveitando o conhecimento, informação e recursos que cada empresa possui. A diversidade que a abertura estratégica traz, de pessoas, informações, conhecimento e perspectivas, oferece às organizações maiores possibilidades de maximizar valor e competitividade no ambiente de negócios (SEIDL & WERLE, 2018).

Quadro 7 - Requisitos para construção do método

	DIMENSÃO	HOJE	PARA	MOTIVOS
1	Preferência dos clientes	Relacionamentos fechados	Relacionamentos abertos	Aumentar a transparências entre as partes interessadas, empresa, clientes além de partes interessadas internas e externas.
2	Mudança na lógica das empresas	Individualismo	Coletivismo	Esta condição é fundamental para que as empresas possam construir e inovar no modelo de vendas pois a pré-disposição para a troca, compartilhamento e colaboração é o princípio do open innovation para a construção conjunta de valor que visam atender os objetivos de ambas as empresas
3	Mudança na lógica das empresas	Representante passivo	Equipe interna de vendas	Criar e especializar equipe de vendas internas que possam transitar pela venda off e online, facilitar a comunicação eficiente e garantir respostas oportunas as demandas dos clientes.
4	Mudança na lógica das empresas	Gestão de vendas e operação individual e offline	Gestão de operação e venda conjunta	Adoção de plataforma digital ou não para gestão de pedidos e vendas. Em uma plataforma digital esta poderá suportar decisões por algoritmos, inteligência artificial e big data
5	Mudança na lógica das empresas	Ofertas padrão	Ofertas personalizadas	Ofertas cocriadas para atendimento das necessidades específicas do mercado e cliente.
6	Mudança na lógica das empresas	Estratégias de marketing e publicidade padrão	Estratégia de marketing e publicidade personalizadas	As estratégias devem ser cocriadas conforme as necessidades do cliente e mercado onde está inserido. Num país como Brasil, cada região tem suas particularidades que influenciam nos resultados.
7	Mudança na lógica das empresas	Recursos individuais	Troca de recursos	Combinar recursos, conhecimentos e informações entre os atores a fim de aumentar a competitividade da operação e preencher lacunas de competências.
8	Preferência dos clientes	Visitas de relacionamento	Visitas estratégicas	Visitas para apontamento de novas demandas, tendencias e produtos além de treinamentos.
9	Preferência dos clientes	Criação de valor individual	Cocriação de valor	A criação de valor deve levar em consideração os objetivos da empresa bem como os objetivos do cliente.
10	Tecnologia	Visitas presenciais	Visitas remotas	Adoção de um modelo híbrido de atendimento.
11	Tecnologia	Processo unilateral	Processo bidirecional	Adotar ferramentas de troca de informações entre empresa e clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O relacionamento entre empresa e cliente no contexto de vendas, acontece de maneira defensiva, guiada contra as forças da concorrência e poder na cadeia de valor, onde a principal meta é construir barreiras à concorrência. Aos poucos, as empresas estão experimentando novos modelos de negócios, aproveitando a criatividade coletiva com aparente sucesso (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007). Os relacionamentos devem migrar do individualismo para o coletivismo, pois trata-se de uma condição fundamental para que empresa possam construir e inovar no modelo de vendas. A pré-disposição para a troca, compartilhamento e colaboração são premissas básicas para cocriação de valor com vistas a atender aos objetivos de ambas as empresas.

As empresas sempre atribuíram aos vendedores a necessidade de visitas constantes e permanentes aos clientes, com intuito de construir relacionamentos e marcar território, mantendo vendas constantes para mitigar as chances de concorrentes venderem a eles. Muitas vezes essas visitas não são programadas e planejadas, então o aproveitamento destes contatos não é maximizado em estreitamento do relacionamento e aumento de vendas. Os dados revelaram que as empresas devem adotar modelos híbridos de visitas entre presenciais e remotas, aproveitando as ferramentas que a tecnologia oferece. As visitas presenciais não necessitam ser constantes, mas sim, estratégicas e que ofereçam aos clientes oportunidades de maximizar valor às necessidades que apresentam. Estas, devem oferecer *insights* sobre novas demandas de mercado, tendências que possam ser aproveitadas para aumento de vendas, e principalmente treinamentos para equipe envolvida, pois conhecimento é uma ferramenta poderosa que impacta diretamente no desempenho das equipes e resultados para a organização.

A equipe de vendas na organização estudada e em muitas outras, é formada por representantes comerciais devido a facilidade que este modelo oferece às empresas em fase inicial. Porém, devido as fragilidades discutidas na seção 2 deste trabalho, é preciso que as empresas formem equipes internas de vendas, especialistas que possam transitar entre o mundo *off* e *online*, com vistas de facilitar a comunicação com clientes e garantir a maximização de negócios, mitigando as fragilidades apontadas anteriormente. Os clientes devem ter canais de atendimentos abertos sempre que necessitarem, independente de um vendedor.

Os processos de vendas geralmente são unilaterais, onde a empresa oferece seus produtos e serviços, desenvolve novos produtos e ofertas a partir de seus

recursos e percepções. O conhecimento do cliente é a fonte de novas oportunidades de negócios, seja em novos produtos ou tendências, bem como movimentos da concorrência. Sendo assim, o processo de construção de novas ofertas deve ser bidirecional e a empresa deve estimular a troca de informações com clientes, com o objetivo de apropriar-se de conhecimentos que serão úteis para a organização desenvolver suas ofertas, produtos, serviços e estratégias.

A gestão de vendas entre empresa e cliente é feita de maneira individual, cada qual considerando indicadores próprios com avaliação sobre o desempenho segundo seu próprio planejamento. A dinâmica do mercado exige que as empresas sejam ágeis em identificar mudanças, sejam positivas para que possam ser maximizadas ou negativas para que possam rapidamente serem corrigidas. Neste contexto, é fundamental que adotem uma plataforma *online* com informações atualizadas para que a gestão possa ser desenvolvida 24 horas por dia e 7 dias da semana, e que ofereça ferramentas suportadas por algoritmos, inteligência artificial e *big data* que possam orientar as decisões estratégicas visando alcançar os objetivos que foram definidos.

As ofertas das empresas, baseadas na proteção e construção de barreiras à concorrência, sempre foram pensadas de forma macro para atingir o máximo de clientes possíveis. No cenário atual, a personalização de ofertas deve ser perseguida pela organização visando atender as necessidades específicas de cada cliente, pois cada um deles está inserido em contexto e mercados diferentes que contêm suas próprias peculiaridades. Assim, os resultados de ambos poderão ser maximizados.

As estratégias de marketing e publicidade devem ser pensadas de forma micro, assim como as ofertas, pois as peculiaridades de cada mercado exigem personalização de como comunicar os produtos, ofertas e benefícios. Esta necessidade pode ser facilitada pela troca constante de informações entre os atores e com a adoção da plataforma que poderão oferecer informações importantes sobre como estas estratégias podem ser construídas.

As empresas em geral buscam criar valor que maximizem seus resultados, relegando aos seus clientes a construção de valor individualmente. Como mencionado na seção 2 desta dissertação, este modelo, em função da dinâmica do mercado e do acesso à informação, pode deteriorar e acelerar o final de empresa. Assim, é importante que a empresa coloque a cocriação de valor como parte central da estratégia para que os clientes se sintam parte do negócio e possam crescer junto

com a empresa. Esta mudança é uma tarefa complexa, pois passa pela mudança cultural da empresa e seus colaboradores que são partes fundamentais para a mudança da lógica.

Para o sucesso do método proposto por essa dissertação, a mudança cultural é essencial, pois ele sugere inclusive a troca de recursos, que muitas vezes são tratados como essenciais e secretos para vantagem competitiva. A troca de recursos tem o objetivo preencher lacunas de conhecimento e capacidade visando aumentar a competitividade de ambas as organizações.

4.4 PROJETO DE ARTEFATO – VERSÃO 1

Este subcapítulo tem o objetivo de iniciar o desenvolvimento da versão 1 do método a partir das informações obtidas na revisão da literatura, análise e coletas de dados e entendimento profundo do problema.

Os artefatos são uma representação simbólica dos conceitos do *design* e o processo para sua construção é constituído por várias camadas relacionadas às características e propriedades dos projetos que estão sendo desenvolvidos (GILL; HEVNER, 2011). Segundo Dresh, Lacerda e Antunes (2015), a construção do artefato tem por objetivo guiar os usuários na implementação do método no contexto real. É importante salientar que para a construção da versão zero do artefato, o pesquisador apoiou-se nos resultados encontrados na pesquisa, bem como na própria experiência profissional e entendimento do problema para definir a sequência de cada etapa.

4.4.1 Utilidade do artefato

A utilidade do artefato visa demonstrar os seus benefícios e características aos usuários e como este poderá auxiliá-los na solução de problemas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Nesta pesquisa, o artefato tem o objetivo de orientar os usuários para que construam um método de vendas baseados na integração entre empresa e clientes, que permite a cocriação de valor através de novas estratégias de vendas, marketing, publicidade e serviços. O método apresentará uma sequência de etapas que a empresa e cliente deverão seguir para construir uma relação baseada na troca de conhecimentos, informações e recursos, com o intuito de completar as competências faltantes em ambos. A aplicação do método permitirá à empresa

conhecer seus clientes profundamente, e a partir disso, construir estratégias personalizadas de acordo com as necessidades específicas de cada um.

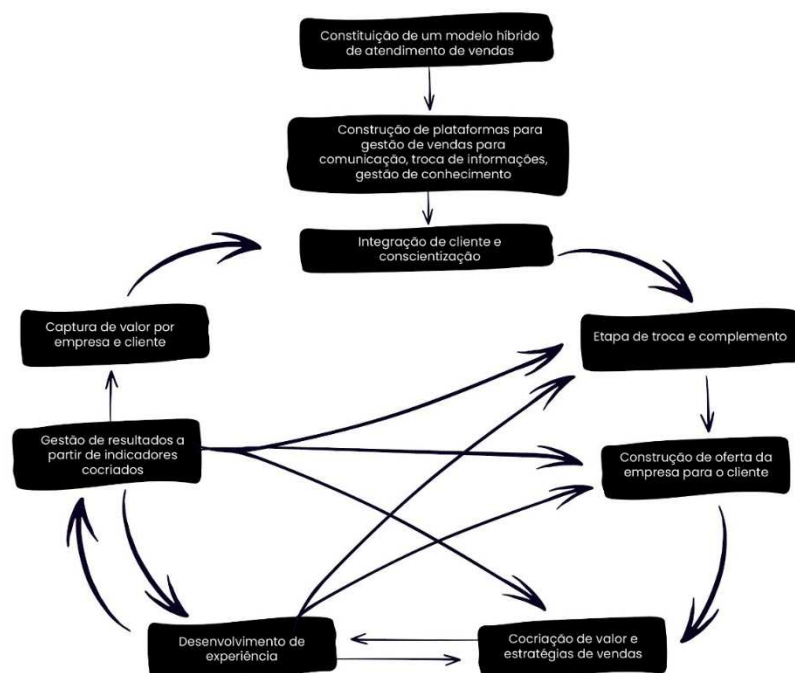
4.4.2 Representação do artefato

A representação do artefato a ser desenvolvido pode ser gráfica, por algoritmo ou em diferentes maneiras, para que possa expressar com os usuários seus principais conceitos (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). O DSR oferece muita liberdade ao pesquisador para que ele possa criar artefatos que orientem os usuários para sua aplicação.

4.4.3 Representação gráfica do artefato

A Figura 5 representa o método através do processo de ideação do pesquisador, baseado no referencial teórico produzido e nos resultados apresentados no entendimento do problema, que foram traduzidos em requisitos para construção do método que foram contemplados na seção 4.3.

Figura 5 – Apresentação Gráfica do método



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O método apresenta uma sequência de nove etapas para que possa ser implementado, e cada etapa deve ser finalizada antes de seguir para a próxima. O Quadro 8 apresenta a etapa e a ação necessária em cada uma delas.

Quadro 8 - Etapa do método e ação necessária

ETAPA	AÇÃO
Constituição de um modelo híbrido de atendimento de vendas.	Estruturar modelos de vendas e atendimento híbridos a fim de facilitar a cocriação de valor em ambientes modernos pois tais estruturas afetam diretamente o processo de criação de valor e medeiam a relação da força de vendas e clientes.
Implementação de plataforma para gestão de vendas para comunicação, troca de informações, gestão do conhecimento.	Constituir uma plataforma, para que empresa e cliente possam usar como um elo para colaboração onde as informações serão compartilhadas.
Integração com cliente e conscientização.	Integração entre empresa e cliente a fim de preparar culturalmente para o processo de troca e cocriação.
Etapa de troca e complemento.	As empresas combinam capacidades organizacionais para alcançar objetivos que sozinhas não teriam condições de conseguir.
Construção da oferta da empresa para o cliente.	Construir a oferta adequada e personalizada conforme as necessidades e desejos dos clientes.
Cocriação de valor e estratégias de vendas.	A cocriação de valor perpassa pela identificação e complementariedade de recursos que ambas as empresas possuem.
Desenvolvimento da experiência.	O desenvolvimento da experiência ou valor em uso é a fase em que as estratégias e serviços cocriados na fase anterior são aplicados no mercado pelas equipes a fim de atingir os objetivos que foram previamente estipulados.
Gestão de resultados.	Esta etapa visa aferir os resultados que foram propostos na etapa de cocriação de valor e estratégias de vendas.
Captura de valor por empresa e cliente.	A última etapa da aplicação do método trata da captura de valor, momento em que as empresas envolvidas na integração podem desfrutar dos resultados que foram planejados anteriormente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4.4.3.1 Percepções dos clientes quanto a aplicação do método

Na apresentação da versão 0 do método, ficou claro durante as entrevistas, que os representantes comerciais mantêm um papel importante para o desenvolvimento dos negócios e estes não podem ser ignorados.

Foi identificado que métodos similares não existem no contexto explicado e tampouco as empresas estão trabalhando em construir novos meios de cocriação que colocam o cliente no centro da estratégia. Métodos como este são considerados inovadores pelos clientes, visto que o desenvolvimento de estratégias conjuntas é importante para o desenvolvimento de negócios e um passo adiante para enfrentamento do mercado com a concorrência que se apresenta.

Este método é considerado diferente, inovador e os clientes não estão acostumados a este tipo de abordagem, mas consideram a cocriação como algo que pode trazer benefícios mútuos. Por questões culturais das empresas, existem desafios na implementação, mas que podem ser trabalhados para diminuir os atritos da mudança e da busca por inovação.

Por fim, consideram que a aplicação do método tende a melhorar à medida que avança, pois é possível trabalhar para minimizar as fragilidades e erros cometidos e fortalecer os acertos. A medição dos resultados por meio de indicadores, permite uma avaliação mais precisa. Em teoria, esse método é considerado inovador e eficiente, mas precisa ser aplicado para comprovar sua eficácia. Cabe ressaltar que muitos clientes se colocaram à disposição para aplicação deste método.

4.5 AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS PARA CONSTRUÇÃO DO MÉTODO

A avaliação dos 11 requisitos construídos a partir da análise de dados da fase 1 da pesquisa, foi feita a através de entrevistas com os 15 maiores distribuidores da região norte e nordeste, valendo-se do contexto definido para esta dissertação. Esta etapa permitiu ao pesquisador entender os pormenores de cada requisito objetivando robustecer o método em desenvolvimento

As entrevistas reforçam a disposição dos clientes e a necessidade de se construir relacionamentos abertos, visto que a transparência é um dos pilares de um relacionamento próspero. Este atributo é considerado um diferencial competitivo importante para indústria e cliente, pois esta união permite que se construa vantagem

competitiva, difícil de ser copiada pela concorrência. É importante destacar que a confiança é um elemento essencial para construção de relacionamentos abertos e na medida que aumenta mais forte se tornam. Os clientes entendem que a aproximação com a indústria é benéfica para os negócios, pois consideram que a expertise da indústria poderá alavancar e auxiliar na gestão do seu negócio.

É consenso entre os clientes que a indústria precisar estar próxima, de modo a agir rapidamente para atender as mudanças e novas demandas do mercado. Assim, o coletivismo se faz necessário pois traz conhecimentos importantes para a relação que permitirão avançar em novos produtos, serviços e estratégias de vendas. O representante tem papel importante nesta relação coletivista, pois a troca de informações entre os atores permitirá que entendam as necessidades dos consumidores de forma antecipada e assertiva. Além disso, o papel do representante é fundamental neste processo, pois ele deve balizar seu trabalho de forma a equilibrar os interesses da empresa, do cliente e dos seus próprios.

A necessidade de uma equipe de vendas interna, especialistas para auxiliar os clientes na tomada de decisão, é considerada importante pelos clientes, mas não substitui o representante. Além da venda, o representante pode fornecer informações que ajudam o cliente a tomar decisões baseadas no conhecimento do mercado em que atua. É importante que a empresa mantenha os dois canais, cada qual com seu papel, sem competir entre si. A equipe interna de vendas poderá oferecer suporte dedicado, pois é exclusivo da empresa, enquanto o representante precisa dividir seu tempo e conhecimento com outras empresas, o que muitas vezes acaba não entregando tudo aquilo que um cliente espera dele.

A tecnologia é considerada fundamental para os negócios. Os clientes apontam para a importância da geração de informações que possam subsidiar decisões e criar novas oportunidades de negócios. Pode ainda evitar problemas como perda de vendas e clientes, além de antecipar tendências que criam novas oportunidades de negócios. A partir do uso de dados, as compras se tornarão mais precisas, as previsões mais confiáveis. A plataforma para gestão de venda deve ser amigável e de fácil operação, capaz de gerar valor para ambas as empresas. Sistemas integrados podem reduzir a demanda de trabalho e melhorar o gerenciamento de *Sell In* e *Sell out*.

Os clientes consideram que uma oferta personalizada é um dos principais diferenciais competitivos que uma empresa pode oferecer, pois permite atender as

demandas exclusivas do cliente e do mercado ao qual ele está inserido, gerando melhores resultados financeiros para ambas as partes. Além disso, criação de estratégias mais assertivas, de acordo com as necessidades do mercado. As políticas comerciais engessadas tendem a fracassar pela dinâmica do mercado, o que exige esforços conjuntos amparados por tecnologia para serem bem-sucedidas.

Em consonância, entendem que a indústria precisa alinhar-se ao time de marketing do cliente para traçar ações que visem ensinar aos consumidores como utilizar melhor seus produtos. Além disso, é preciso ser ágil no atendimento às demandas dos clientes e realizar mudanças rápidas na comunicação orientada para o mercado alvo. Com o mercado atual, não é possível trabalhar de forma generalista, pois cada cliente deve ser desenvolvido em cada segmento para gerar valor que possa ser percebido.

A troca de recursos entre empresas é considerada importante para alavancar negócios e oportunidades. Consideram que trocar recursos oferece mais agilidade aos negócios. Desenvolver novas estratégias de vendas é apenas um dos benefícios da troca de conhecimento entre empresas. A integração dos times comerciais é fundamental para o sucesso do processo, assim como o envolvimento dos executivos principais de cada empresa. O alinhamento cultural das empresas é importante para que a implementação da troca de recursos seja conduzida com menor atrito, pois trata-se de uma quebra de paradigma no envolvimento entre empresa e cliente.

Os clientes não percebem o valor em visitas onde poucos negócios são discutidos. Elas devem acontecer para alinhamento e construção de novas ofertas, treinamentos, geração de negócios e oportunidades, além de objetivas para que os clientes possam ter um melhor entendimento do que está sendo oferecido. As visitas devem ser aproveitadas para que a fábrica ou representante ajude na gestão do negócio do cliente através de análise de vendas e desempenho.

A cocriação de valor com a indústria é considerada importante pois direciona as ações para os objetivos que ambos têm. A cocriação de valor diminui a pressão por preços mais agressivos, mas não elimina a necessidade de serem competitivos. O cliente se sente valorizado quando a fábrica está interessada na colaboração e no crescimento de sua empresa. Se ambos, como fabricante e distribuidor, não entenderem o que cada um quer, a relação acontece de forma individualista.

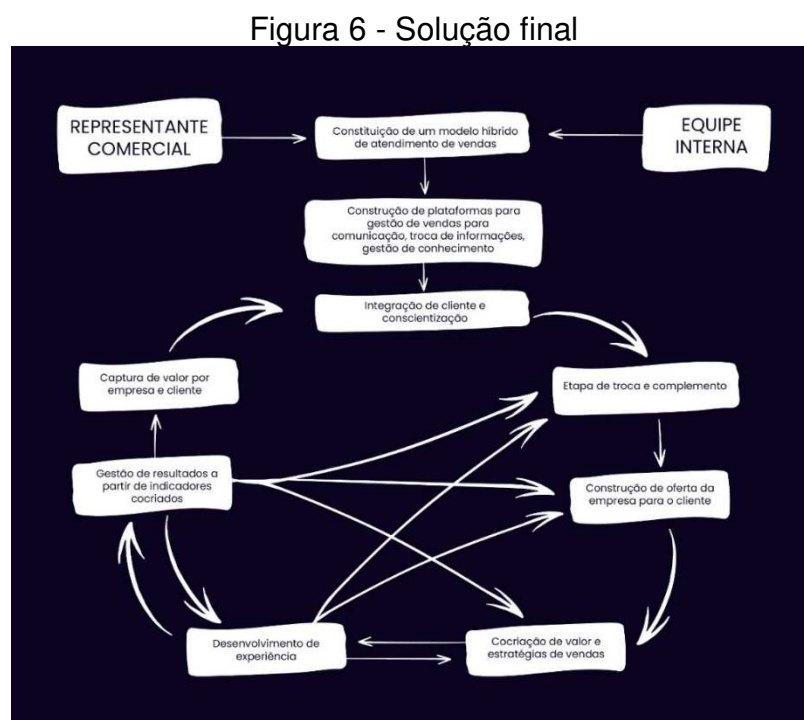
Muitos clientes consideram e recebem poucas visitas semanais pois costumam resolver os problemas triviais através da tecnologia. Consideram que reuniões e

treinamentos remotos permitem maior produtividade, pois permitem que todos os participantes vejam e ouçam a mesma coisa, sem distrações. Cabe ressaltar que as visitas remotas não substituem a presencial, mas podem ser úteis para atendimentos rápidos como treinamentos ou reuniões curtas. Contudo, as visitas remotas não permitem uma avaliação sobre o cliente com relação à saúde da empresa (estoques, movimentações de vendas), algo importante para tomada de decisões estratégicas.

Por fim, consideram que a troca de informações é fundamental para ampliar as vendas. Análise conjunta de resultados é importante para saber se ambos estão atingindo seus objetivos, como é proposto pelo método. A retroalimentação de informações diminui os problemas e incertezas causadas pela dinâmica do mercado. A troca de informações vai aperfeiçoando a estratégia e ações comerciais.

4.5.1 Representação gráfica do artefato – SOLUÇÃO FINAL

A Figura 6 apresenta a solução gráfica final do método proposto por esta dissertação. Para sua construção, levou-se em consideração as informações obtidas na segunda fase da pesquisa, através dos apontamentos da avaliação dos 11 requisitos fundamentais para construção.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nas próximas seções, todas etapas apresentadas no método anterior são detalhadas para que possam ser executadas para implementação do método.

4.5.2 Constituição de um modelo híbrido de atendimento de vendas

Apesar dos resultados da pesquisa apontarem para a relevância do representante no processo de vendas, os dados mostraram a necessidade de estruturação de equipe de vendas interna. Thaichon et al. (2018) sugerem que as empresas devam estruturar modelos de vendas e atendimentos híbridos a fim de facilitar a cocriação de valor em ambientes modernos, pois tais estruturas afetam diretamente o processo de criação de valor e medeiam a relação da força de vendas e clientes. As equipes internas tendem a se tornar um componente importante para construção da relação, pois a mudança de canais do presencial para digital tornará os clientes cada vez mais exigentes quanto ao atendimento.

Para a aplicação do método, é importante que as empresas constituam uma equipe interna de vendas para dar suporte aos clientes no momento que estes necessitarem e não dependerem da disponibilidade de um representante comercial, visto que por vezes, estão envolvidos em outras tarefas e não podem dar a atenção necessária que os clientes demandam em momento específico.

A equipe de vendas interna tem como objetivos principais aumentar a eficiência das vendas, identificar novas oportunidades para empresa e clientes, aprimorar o relacionamento e estimular a colaboração entre empresa e clientes.

Por estarem envolvidos com o dia a dia da empresa, a equipe interna tem a capacidade de dar mais eficiência ao atendimento ao cliente, orientando sobre o mix ideal de produtos, novas tendências, gerir através de indicadores e corrigir ações táticas e estratégicas aos primeiros sinais de ineficiência.

Para a constituição da equipe de vendas internas, é importante que as empresas formem equipes qualificadas para o desenvolvimento das atividades de vendas, relacionamento, colaboração, troca de informações e conhecimentos. É importante que as empresas ofereçam qualificação sobre técnicas de vendas, gestão de clientes, relacionamento e todas as atividades que forem desenvolvidas. É primordial que os processos de atendimento e vendas estejam escritos e alinhados aos objetivos.

Como apontado anteriormente, nenhum cliente é igual ao outro, então é importante que o *inside sales* conheça profundamente cada um dos clientes e construa abordagens que atendem as reais necessidades de cada um que permitirá que atinjam seus objetivos. Esta equipe deverá criar materiais de apoio que possam aprimorar os resultados dos clientes. Estes materiais poderão ser construídos a partir de agências de marketing parceiras, departamento de marketing, engenharia, produção e demais áreas correlatas. Por fim, é necessário que esta equipe esteja apta a apoiar os representantes comerciais externos às suas demandas na construção dos relacionamentos e aumento de vendas. Esta etapa atende aos requisitos 3,8 e 10 do método apontado no entendimento do problema.

4.5.3 Implementação de plataforma para gestão de vendas para comunicação, troca de informações, gestão do conhecimento

A etapa seguinte para aplicação do método consiste na implementação de um ambiente, aqui chamado de plataforma, para que empresa e cliente possam usar como um elo para colaboração onde as informações serão compartilhadas e estarão à disposição de ambos para que orientem as ações a serem desenvolvidas. Os dados da pesquisa mostraram os clientes abertos a utilização de ferramentas de tecnologia como análise de *big data*, inteligência artificial e *machine learning*, pois sua aplicação pode tornar as operações mais eficientes em compra, venda, gestão de demanda, gestão de estoques garantindo maximização de ganhos e redução de custos aos envolvidos.

Ela centralizará todas as informações necessárias para gestão conjunta de vendas. Este ambiente disponibilizará informações sobre valores absolutos de vendas, mix de produtos vendidos, comparativos de desempenhos e demais indicadores necessários para gestão de vendas.

Aproveitando as possibilidades que a evolução da tecnologia está oferecendo, poderá ser dotada de ferramentas de análise de *big data*, que oferecerá maior capacidade analítica e, portanto, informações mais precisas sobre o desempenho da empresa em detalhes que a análise humana não é capaz de oferecer. A plataforma poderá ainda conter ferramentas de *machine learning* e inteligência artificial, com o objetivo de prever tendências baseadas nas operações passadas. Estas previsões podem tornar a operação mais eficiente em termos de gestão de demandas, mix de

produtos que facilitam a operação de produção da empresa, bem como a gestão de estoques do cliente distribuidor. Poderá inclusive, ser usada para aplicação de novos pedidos a partir das sugestões feitas pela AI através da integração com o ERP da empresa. Esta ação agilizará a operação de novos pedidos, bem como permitirá aos vendedores externos e internos concentrar-se em tarefas estratégicas de maior importância.

Apesar do nome “plataforma” sugerir um ambiente digital com aplicação de tecnologia de ponta, é importante salientar que para aplicação do método, é possível que as empresas adotem ferramentas simples de compartilhamento de informações a partir de documentos compartilhados em ambientes como *googledocs* ou *office365*, para registros importantes que possam ser acessados e geridos pelos atores envolvidos. Esta etapa atende aos requisitos 4 e 11 do método apontado no entendimento do problema.

4.5.4 Integração com cliente e conscientização

A lógica do modelo de inovação aberta acontece dentro de um ambiente preparado para a troca e colaboração, onde o intercâmbio de diferentes conhecimentos, complementação de competências, recursos e a colaboração dos participantes, tendem a impulsionar a inovação visando criar novas possibilidades de vendas que minimizem os impactos e riscos dentro das equipes. Então, o próximo passo para aplicação do método inicia-se com a integração com o cliente, pois o cerne do método está em criar novas estratégias de vendas, marketing, publicidade e serviços a partir do intercâmbio de conhecimento, informações, competências e recursos.

Nesta etapa, é fundamental que os executivos principais assumam os papéis de mediadores da integração, desenvolvendo programas internos e conjuntos a fim de educar as equipes sobre o que é inovação e estratégias abertas, e como estes modelos podem impactar de forma positiva os negócios entre parceiros. Esta é uma fase fundamental para o desenvolvimento e aplicação do método, visto que, as empresas comumente, vem de estruturas fechadas onde as informações, conhecimentos e recursos são componentes estratégicos usados para construir vantagens competitivas individuais e barreiras aos concorrentes, e a integração passa

pela mudança de *mindset* das equipes e afeta diretamente o modelo de negócio das empresas.

Nesta etapa, as equipes de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento da empresa e cliente necessitarão envolver-se, pois, possuem papel relevante na criação de programas para capacitação dos times envolvidos, para que estes possam engajar-se a este novo método de trabalho. Estes programas poderão ser desenvolvidos por equipes internas, mas caso existam desafios maiores a serem superados, as empresas podem apoiar-se em consultorias especializadas com o objetivo de integrar os times de forma homogênea.

É importante que ao final desta fase, as equipes tenham ciência do que é inovação aberta e como este conceito poderá afetar os resultados das empresas. É igualmente importante que saibam o que a empresa e cliente esperam desta integração e quais os resultados que esperam atingir. Esta etapa atende aos requisitos 1 e 2 determinados no entendimento do problema.

4.5.5 Etapa de troca e complemento

A etapa de troca e complemento é chamada assim pois neste momento as empresas apresentam seus objetivos estratégicos, recursos, necessidades e competências, bem como avaliação do mercado onde estas empresas trabalharão. Agora as empresas combinam capacidades organizacionais para alcançar objetivos que sozinhas não teriam condições de conseguir. Nas relações entre empresas e distribuidores, a pressão por atender as novas demandas do mercado leva ao desafio de estabelecer a cooperação.

Nesta etapa, é importante que as empresas dividam quais são os objetivos de curto, médio e longo prazo para que juntos possam construir um objetivo único como forma de atender aos individuais. É importante nesta etapa que as empresas possam elencar quais são atributos e recursos valiosos para com o mercado, além das competências que ambas possuem para que possam complementar-se.

E mais, as empresas podem fazer uso de ferramentas da administração tradicional para que possam realizar análise de cenários e das características de mercado, bem como identificar como ele está estruturado com relação aos competidores, mix de produtos, preço, praça, no intuito de gerar informações que serão utilizadas na próxima etapa de construção da oferta.

A gestão do conhecimento é um fator primordial para o desenvolvimento de todos os tipos de inovação. Soma-se a isso o objetivo do método que prevê a utilização de conhecimento interno e externo e a integração com cliente para cocriação de valor, além do alicerce em *open innovation* que é baseado no fluxo de conhecimento. Assim, se faz necessário que todo conhecimento gerado nesta etapa seja gerido de forma a não se perder e que possa ser acessado a qualquer momento para subsidiar e alterar as estratégias na medida que o mercado muda. Esta etapa atende ao requisito 7 determinado a partir do entendimento do problema.

4.5.6 Construção da oferta da empresa para o cliente

Com as informações geradas na etapa anterior, a empresa agora tem condições de formatar uma oferta adequada e personalizada conforme as necessidades e desejos dos clientes. O pacote de oferta e benefícios serão formatados de acordo com a demanda e peculiaridades do mercado onde está inserido. A criação da oferta centrada no cliente e nas necessidades do mercado estão de acordo com o proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004).

Estas interações personalizadas criam experiências para o cliente e empresa e são fundamentais para desbloquear novas fontes de vantagens competitivas. O produto destas interações cria barreiras perante ações dos concorrentes, visto que o pacote de ofertas e estratégias envolvidos na integração são dinâmicas e mudam na medida que o ambiente e as necessidades dos clientes mudam, portanto, torna-se mais difícil de ser copiada. Esta etapa cumpre o requisito 5 do entendimento do problema.

4.5.7 Cocriação de valor e estratégias de vendas

A cocriação de valor é um objetivo central desta dissertação e foi desenvolvida a partir da combinação dos recursos, conhecimentos, capacidades e competências. Formação de novas estratégias e definição de metas e resultados a serem alcançados.

A etapa de cocriação de valor inicia-se após o desenvolvimento das etapas anteriores, que oferecem informações relevantes sobre as características do mercado através da análise ambiental e da transformação do conhecimento tácito dos

envolvidos em conhecimento explícito, que permitirão a integração usá-los, a fim de maximizar valor.

A cocriação de valor perpassa pela identificação e complementariedade de recursos que ambas as empresas possuem. Esta ação implica na redução de riscos na implementação de inovações em vendas, bem como na necessidade de investimentos sejam eles em pessoas, treinamentos ou aquisições.

Nesta fase é previsto que as empresas integrem seus times e desenvolvam programas de treinamento e desenvolvimento conjuntos para capacitar a força de vendas de acordo com as necessidades do mercado, onde a integração está estabelecida. O desenvolvimento das equipes permitirá que extraiam maior valor de cada operação de venda, seja com aumento financeiro, redução de descontos, crescimento em mix de produtos ou *market-share*.

Acontece nesta fase também o desenvolvimento das estratégias de vendas, marketing, publicidade, novos serviços que serão postos em prática no mercado. As estratégias são desenvolvidas a partir das informações coletadas na etapa de troca e complemento com o objetivo de potencializar as forças e oportunidades e mitigar as fraquezas e ameaças. É importante que nesta fase se estabeleçam indicadores e metas para análises quantitativas do desempenho de vendas, bem como indicadores qualitativos que permitam a integração avaliar os resultados.

O desenvolvimento desta etapa poderá trazer novos conhecimentos tácitos para a integração, que deverão ser jogados para a etapa anterior de gestão do conhecimento, para que este possa se transformar em informação útil à empresa e cliente. Esta etapa cumpre o requisito 6 e 9 do entendimento do problema.

4.5.8 Desenvolvimento da experiência

O desenvolvimento da experiência ou valor em uso é a fase em que as estratégias e serviços cocriados na fase anterior são aplicados no mercado pelas equipes a fim de atingir os objetivos que foram previamente estipulados. No contexto do método, é neste momento que as equipes vão para o mercado desenvolver a venda dos produtos.

O desenvolvimento da experiência é um processo relacional onde o valor é criado durante o seu uso. Se os esforços estiverem se convertendo em resultados positivos, o valor está sendo gerado, caso contrário o valor está sendo perdido.

O desenvolvimento da experiência ativa a cocriação, onde os pontos positivos da experiência podem ser maximizados e os pontos negativos podem ser corrigidos. Esta fase, por ser operacional, poderá oferecer *insights* importantes para as fases anteriores, oferecendo novas informações relacionadas ao ambiente que ativarão a etapa de troca e complemento, que, por sua vez, refletirá na mudança da oferta da empresa para o cliente e desenvolvimento de novas estratégias.

4.5.9 Gestão de resultados

A etapa da gestão dos resultados visa aferir os resultados que foram propostos na etapa de cocriação de valor e estratégias de vendas. Esta etapa, a partir dos resultados, apresenta a eficácia das estratégias que foram cocriadas bem como da oferta personalizada que foi ofertada. É importante salientar que esta etapa fornecerá novas informações para a análise ambiental que ativará as etapas seguintes. Ainda, poderá oferecer conhecimento tácito, adquirido pela equipe durante o processo de desenvolvimento da experiência, que deverá ser levado a etapa de gestão para que este possa se tornar explícito, e que a integração possa fazer uso para o desenvolvimento de novas ofertas e experiências.

4.5.10 Captura de valor por empresa e cliente

A última etapa da aplicação do método trata da captura de valor, momento em que as empresas envolvidas na integração podem desfrutar dos resultados que foram planejados anteriormente. As estratégias de inovação aberta permitem que as empresas sejam mais eficazes na criação e captura de valor devido a soma de esforços, conhecimentos, recursos em prol de objetivos assumidos por ambos. Neste contexto, a criação e captura de valor são elementos centrais das estratégias de negócios, e na medida que os resultados evoluem, a integração tende a se tornar mais forte ampliando as barreiras aos concorrentes e construindo vantagens competitivas mais fortes.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta dissertação tem por objetivo responder a pergunta problema idealizada no começo do projeto: Como a integração entre empresa e cliente gera inovação, cocria serviços e valor para aumento das vendas? Além da resposta para essa questão, o pesquisador investigou os problemas e tendências observados na construção da fundamentação teórica e que pudessem de alguma forma impactar na solução final. As principais conclusões estão descritas nos próximos parágrafos.

5.1 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO E SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Para manter uma vantagem competitiva sustentável, é importante inovar em áreas não tecnológicas (BAYONA, 2018; PALÁCIOS, 2017). Áreas como o marketing e vendas são essenciais para as empresas que desejam estar à frente de seus concorrentes. Ao serem criativos e inovadores em áreas não tecnológicas, as empresas podem gerar valor tangível e intangível para seus clientes, construindo diferenciais competitivos que oferecem sustentação de sua posição no mercado. O método apresentado, apesar de prever o uso de tecnologia, trata da inovação em vendas com o intuito de unir, e clientes baseados na teoria de *open innovation* para juntos construírem alicerces que permitirão crescer e abordar aos clientes de forma criativa e assertiva.

A pandemia da Covid-19 obrigou as empresas a mudarem a rotina de vendas e a forma como se relacionam com os clientes. O método desenvolvido permite que as empresas construam um modelo híbrido de forma a atender o cliente e suas necessidades individuais, sem perder a competitividade, explorando múltiplos canais de contato existentes. O método consente que a empresa divida com o representante de vendas a responsabilidade do relacionamento e da venda, que diminui o risco de perder informações e conhecimentos que este ator detém. Os riscos são diminuídos em eventual saída deste profissional da empresa com relação a perda de clientes, vendas, informação e conhecimento.

A internet e os meios digitais são propulsores da mudança na área de vendas, pois possibilita o uso de tecnologia para atendimentos virtuais e ferramentas como algoritmos, inteligência artificial e análise de dados, para que as empresas possam melhor performar em vendas e resultados. Assim, o método apresentado prevê a

utilização de tais ferramentas de maneira que possam gerar valor para os atores através de informações atualizadas e precisas, e não como uma forma de simples automação ou rotinas de trabalho.

A adoção de estratégias abertas pelas empresas, promovem maior acesso de informações relacionadas a clientes, mercados e estão vinculadas ao melhor desempenho financeiro, não financeiro e inovador. O conhecimento externo é vital para a organização, a fim de inovar e criar novas abordagens de vendas. O método apresentado é baseado em *open innovation*, que tem por premissa o compartilhamento de informações, conhecimentos e objetivos para o desenvolvimento da inovação. Através da aplicação do método, os concorrentes terão maior dificuldade em copiar as inovações implementadas pelo fato de os clientes estarem envolvidos no processo. Quanto mais próximo do cliente, mais difícil será para os concorrentes entenderem a estratégia.

O método desenvolvido permite à empresa ganhar eficiência e reduzir custos na operação por trabalhar com informações atualizadas e com necessidades explícitas, evitando investimentos de recursos em ações incertas. Consente também estabelecer sinergia para inovação em produtos aproveitando o conhecimento da rede.

Baseado no fluxo de informação e conhecimento, o método, permite que a informação e o processo de vendas sejam bidirecionais, coletando informações e requisitos dos clientes para que a empresa possa desenvolver suas estratégias com base neles. Isso ajudará a garantir que a empresa forneça o que o cliente deseja e precisa, além de obter *feedback* para melhorar seus próprios processos.

Quando aplicado, é eficiente em atender as mudanças de mercado que são sugeridas por Laine e Pierce (2009), pois oferece a possibilidade de aplicação de novas estratégias e a construção de um modelo de negócio inovador, criado a partir da cocriação junto ao cliente. A multicanalidade apontada pelos autores é contemplada na aplicação do método, visto a composição da equipe híbrida de vendas bem como o desenvolvimento de uma plataforma de gestão. Outro ponto de pressão apontado, produtividade em vendas é contemplado, pois permite o ganho de eficiência e aumento de produtividade em vendas ao eliminar processos inerentes a vendas que não são relevantes. Por fim, atende as demandas complexas dos clientes e cria-se um novo modelo de relacionamento que gera valor percebido por eles.

Cabe salientar que o método satisfaz a necessidade apontada por Hartmann, Wieland e Vargo (2018), que defendem que na venda, a partir da perspectiva de serviço, a empresa precisa redefinir processos e atores para manter relacionamentos estreitos, onde o serviço pode ser trocado a partir de novos arranjos institucionais. A aplicação do método parte de um rearranjo organizacional, que permite o fluxo de informação onde os atores envolvidos passam a ter novos papéis durante o processo de venda. A aplicação do método atende também aos requisitos propostos pelos mesmos autores, na perspectiva de venda dos ecossistemas de serviços, pois apresenta novos arranjos institucionais e papel dos atores, a venda é realizada por grupos de atores que se engajam em trabalho institucional, alinha os arranjos institucionais dos atores e facilita o intercâmbio que valoriza a cocriação entre as organizações. Ainda, atende a característica onde a capacidade de compra se reduz a partir da cocriação entre os atores, onde todos participam recebendo e aplicando o conhecimento e formação de relações mutuamente benéficas.

Por fim, o método permite a cocriação de valor, pois permite o desenvolvimento de processos de criação entre a empresa e cliente. A cocriação de valor surge a partir do engajamento entre empresa e cliente, onde cada um contribui com recursos únicos e complementares. Permite ainda por meio da cocriação de valor, que as empresas combinam capacidades organizacionais para alcançar objetivos que sozinhas não teriam condições de conseguir. A integração permite atender as novas demandas de mercado a partir da cooperação mútua.

5.2 REFLEXÃO ACADÊMICA

A área de vendas precisa de inovação e o mercado aponta para a necessidade de inovação em vendas. A estrutura e funções das equipes de vendas devem ser revistas, pois a dinâmica do mercado não permite que atuem como costumava no passado. Soma-se a internet, as mídias sociais e outros avanços tecnológicos que mudaram a forma como os clientes compram, bem como a necessidade individual de cada um. Para acompanhar essas mudanças, as empresas precisam inovar suas estratégias de vendas. Isso pode incluir o uso de novas tecnologias, mudanças na forma como os produtos são comercializados ou alterar a maneira como as equipes de vendas operam. Se as empresas querem permanecer competitivas, elas devem abraçar a mudança e inovar suas estratégias de vendas.

No meio acadêmico, a inovação em vendas no contexto B2B ainda é pouco explorado. Ao concentrar-se em pesquisas nesta área, pode-se construir novas ferramentas e estratégias de conhecimento, de forma a permitir às empresas expandir e aumentar suas receitas. Estudar como a inovação pode melhorar o relacionamento com clientes, pode ajudar a entender de maneira ampla suas necessidades e criar propostas exclusivas que diferenciam a empresa de seus concorrentes. Com a abordagem correta, a inovação em vendas pode ser um fator chave para alcançar o sucesso no mercado competitivo atual.

5.2.1 Inovação aberta em vendas

O modelo de *Open Innovation* e *Open Service Innovation* oferecem a base para a construção do método apresentado por esta dissertação, devido a ideia central de envolvimento do cliente para desenvolvimento da inovação e do processo iterativo para cocriação de valor. Ambos permitiram embasar o desenvolvimento do método, baseado na informação e conhecimento para entendimento das necessidades dos clientes e melhor atendê-los, e assim, construir vantagem competitiva perante os concorrentes.

O método visa integrar a empresa e seus clientes para construção de estratégias e serviços que almejam aumentar a competitividade de ambos no mercado. Como apontado por Chesbrough (2014), focar somente em produtos não garante a vantagem competitiva que as empresas necessitam, então colocar os clientes como núcleo da rede e trabalhar em estreita colaboração traz benefícios aos atores envolvidos na operação. Este método concebe a troca de informações, conhecimentos e recursos para o desenvolvimento de novas estratégias de vendas, marketing, publicidade e serviços direcionadas aos objetivos da empresa e do cliente, e na personalização de ofertas, serviços e cocriação de valor que é o pressuposto de *Open service innovation*.

O envolvimento entre empresa e cliente a partir do pressuposto de abertura, permite que um fluxo maior de informações transite entre empresa e clientes, tornando as ações mais assertivas, provocando um aumento de competitividade. Permite ainda que empresa e cliente preencham lacunas de competências que sozinhas não teriam disponíveis, diminuindo assim a competitividade de ambos no mercado.

Este método demanda das empresas a mudança de *mindset*, quebras de paradigmas, pois vendas e suas estratégias são consideradas ativos estratégicos e as empresas tendem a guardá-las para que possam manter sua vantagem competitiva. A aplicação do método traz às empresas desafios organizacionais importantes, visto que, necessita ter um ambiente propício para que as informações transitem e as trocas aconteçam para os esforços de inovação em vendas. Assim, construir um ambiente de trabalho adequado é a chave para aumentar a criatividade e inovação.

A mobilidade de informação e a dinâmica do mercado faz como que os cenários mudem rapidamente, tornando as vantagens competitivas da empresa obsoletas, tornando a integração e o acesso à informação dinâmica, permitindo que empresa e cliente reorganizem suas estratégias e ações de forma rápida com o objetivo de manter a vantagem competitiva construída perante seus concorrentes.

Como explorado na fundamentação teórica, *Open Innovation* e *Open Service innovation* oferecem a base necessária para este método de integração, pois a abertura com cliente oferece maior capacidade de inovação e torna as empresas mais competitivas. Os dados coletados mostram ainda que os clientes estão dispostos a assumir um papel ativo no esforço de inovação em vendas para se tornarem mais competitivos. Apresentam ainda a disponibilidade e vontade em trocar informações e recursos para que possam alcançar seus objetivos e serem mais competitivos.

Quadro 9 apresenta os princípios do método criado pelo pesquisador a partir da análise da fundamentação teórica e dados oriundos da pesquisa.

Este método pode ser implantado integralmente em organizações que tenham estruturas de vendas baseada em representantes comerciais, em empresas que estejam iniciando operações ou expandindo área de atuação. A vantagem de aproximar-se de distribuidores está no aproveitamento e conhecimento que este detém do mercado em que atua, e por já conhecer os canais de venda que podem alavancar a venda da empresa. Cabe salientar que a aplicação da inovação aberta no processo de vendas poderá criar vínculos relacionais mais fortes que diminuirão a dependência do representante equalizando assim a relação de poder do representante em relação aos clientes e empresa

Esta dissertação traz luz e possíveis soluções a problemas relacionados a formação da equipe de vendas, bem como a discussão de novos modelos de atendimento que visam aproximar os clientes da organização, trazendo para si

conhecimentos e informações relevantes para a construção de estratégias de vendas, bem como cocriação de valor.

Pode ainda contribuir para a discussão da importância das estratégias abertas para formulação de novos modelos de negócios relacionados a venda, cocriação de valor, engajamento com cliente e troca de recursos.

Quadro 9 - Princípios do método

Antes	Venda aberta
Os vendedores são responsáveis pelas nossas vendas.	Delegar a venda somente para vendedores não é mais suficiente. Vendas é hoje um processo dinâmico que envolve toda organização então é preciso conectar a organização e as pessoas aos clientes a fim de trazer conhecimento e informação para desenvolver as melhores práticas de vendas.
Precisamos criar as melhores ofertas e colocá-las no mercado.	Precisamos construir pacotes de valor personalizadas que atendam cada cliente a partir de suas necessidades que permitam empresa e cliente atingir seus objetivos.
As informações e conhecimentos de mercado são recursos valiosos e não devemos compartilhar.	As informações e conhecimento de mercado da empresa devem ser compartilhados com clientes para que se inicie um fluxo de troca e se maximize valor a partir de novas estratégias.
Temos os melhores produtos e recursos, somos líderes de mercado.	Temos os melhores produtos e recursos, vamos compartilhar para que nossos clientes cresçam a partir deles e nos orientem através de informações sobre novas tendências e demandas do mercado.
Maximizamos o valor que criamos.	Cocriamos valor com nossos clientes para que ambos possam crescer a partir da relação. Esta integração aproxima a empresa e amplia a fidelidade mantendo distante a concorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As estratégias abertas apresentam um modelo inovador em vendas, em que as empresas trabalham juntas para alcançar resultados que não poderiam alcançar sozinhas. Esse tipo de estratégia permite que as empresas capitalizem os pontos fortes de outras empresas e criem um sistema mais eficiente e eficaz. Além disso, as estratégias abertas ajudam as empresas a se manterem à frente da concorrência por serem capazes de responder rapidamente às mudanças no mercado.

5.2.2 Plataforma para gestão de vendas

A tecnologia é um fator importante para o avanço dos relacionamentos entre empresa e clientes. Com a ajuda das ferramentas disponíveis, as empresas podem se comunicar facilmente com os clientes, fornece informações sobre produtos, serviços além de desenvolver gestão conjunta.

As plataformas de vendas *online* são consideradas úteis para diminuir os impactos da dinâmica dos mercados e, conseqüentemente, melhorar a troca de informação entre empresa e cliente, além de produzir informações assertivas para tomada da decisão. São consideradas importantes a fim melhorar as operações de compra e venda entre as empresas e tornar o relacionamento mais produtivo e eficiente. Contudo devem ser amigáveis e gerar valor para os clientes. Elas precisam ser fáceis de usar, oferecer recursos que atendam às necessidades dos clientes e proporcionar uma experiência positiva. Além disso, as empresas não devem pensar em plataformas somente para operacionalizar a troca de pedidos e simplificar processos internos. Ainda, devem gerar informações para subsidiar as decisões do cliente e da empresa. Ela deve ser capaz de fornecer dados precisos sobre o comportamento do mercado e dos atores sobre tendência e novas oportunidades de negócios.

É importante enaltecer que a adoção de uma plataforma digital não acaba com a necessidade de pessoas para atenderem ao cliente quando for necessário. Pelo contrário, as empresas que adotam essa tecnologia precisam ter um time dedicado às interações pessoais ou virtuais, garantindo assim que o cliente seja atendido quando assim o quiser.

O conhecimento explícito é fundamental para gestão de vendas e desenvolvimento de novas estratégias comerciais. Saber o que aconteceu no passado e quais as preferências do mercado e entender os processos envolvidos, são fundamentais para o desenvolvimento de inovação em vendas. As plataformas são um meio para registrar este conhecimento e deixá-lo disponível aos gestores sempre que precisarem.

5.3 DESIGN PREPOSITION

Esta seção tem o objetivo de indicar oportunidades de pesquisas futuras a partir do tema abordado por esta dissertação, bem como tópicos relativos ao método desenvolvido para que o mesmo possa ser aprimorado.

5.3.1 Oportunidades de pesquisa futura

No decorrer da pesquisa, a inovação em vendas se mostrou um ponto importante a ser discutido nas organizações e na academia, pois é um dos caminhos, além da inovação em produto, para que as empresas se mantenham competitivas e prosperem. No entanto, a pesquisa de vendas é muitas vezes negligenciada em favor de outras áreas. Isso precisa mudar. As empresas precisam investir em pesquisa na área de vendas para que possam entender melhor quais caminhos devem seguir, com o objetivo de manter a competitividade e tornar o processo de compras mais dinâmico e assertivo possível, além de construir novas estratégias e modelos de negócios que priorizem a experiência do cliente e a cocriação de valor que trará como benefício o fechamento de vendas. A inovação em vendas pode ajudar as empresas a se manterem à frente da concorrência, dando-lhes a vantagem de que precisam para oferecer os mais recentes produtos e serviços, ao mesmo tempo em que aprimoram suas habilidades de atendimento ao cliente.

Esta dissertação oferece a oportunidade de futuras pesquisas quanto ao resultado da aplicação do método desenvolvido, para determinar sua eficácia e pontos de atenção que demandam melhoria ou correção. Isso é especialmente importante para que este método possa ser validado e replicado por outras organizações. Estes resultados podem fomentar o debate em torno do método como forma de aprimorá-lo e torná-lo mais eficiente.

É importante também pesquisar separadamente cada uma das etapas de aplicação do método para poder identificar requisitos individuais e ferramentas que podem ser utilizadas em cada uma delas, como forma de maximizar os resultados. Esta pesquisa pode oferecer informações sobre como conduzir cada etapa, levando em consideração pormenores que esta dissertação não cobriu.

A pesquisa em vendas como serviço é um ponto importante, pois o serviço está diretamente ligado a entender os clientes, mercado e ecossistema que está inserido visando a criação de ofertas personalizadas e não somente em fechar uma venda. Pesquisa em vendas como serviço pode oferecer novas descobertas de como criar e manter relacionamentos, além de como cocriar valor a partir deles.

Outra oportunidade de aprofundamento do conhecimento está ligada a oportunidade da criação de valor a partir da venda, e aqui existem desafios, pois

existem diversos aspectos, dentre eles o interesse dos atores que dificultam o equilíbrio desta ação.

Não há dúvida de que vendas e criação de valor são importantes para qualquer negócio. No entanto, nem sempre é fácil encontrar o equilíbrio certo entre esses dois fatores. A pesquisa com o objetivo de como encontrar o equilíbrio entre as vendas e criação de valor, além de construir ferramentas que possam ajudar as organizações a aplicar a criação e cocriação de valor a partir da venda.

5.3.2 Limitações da dissertação

Este estudo foi desenvolvido no contexto em que a indústria está geograficamente distante do seu consumidor, então fatores logísticos e distâncias são fatores que influenciam no desempenho das empresas, bem como na dinâmica do mercado. É possível que em situação contrária pode resultar em distorções nos dados encontrados.

Os relacionamentos abertos são baseados em confiança, e a partir das descobertas da pesquisa, fica claro que na medida que ela aumenta, as estratégias abertas tendem a apresentar melhores resultados. É importante salientar que este estudo não considerou os possíveis conflitos de interesses financeiros que poderiam influenciar a aplicação do método, bem como a eficiência das estratégias abertas.

É preciso destacar que toda coleta de dados foi feita com o uso de tecnologia. Na primeira fase as respostas foram colhidas com o uso da ferramenta *Microsoft Forms*. Na segunda fase, com o uso do *Microsoft Teams* foram realizadas as entrevistas com os 15 maiores clientes. É possível que a utilização destas ferramentas *online* possa trazer consigo ruídos que não foram identificados pelo pesquisador.

6 CONCLUSÃO

Esta dissertação destaca a importância da inovação não tecnológica e constatou-se que buscar apenas o incremento em tecnologia ou em produtos pode acarretar desvantagem para as empresas, pois elas não são capazes de acompanhar o cenário de mudanças que é acelerado pelas novas demandas e necessidades dos clientes, comoditização da qualidade, novas estratégias de marketing, modelos de negócios e novos canais de vendas.

A inovação não tecnológica é crucial para as empresas, pois permite que elas criem novos processos e modelos de negócios que as tornam mais produtivas, e que facilitam a conexão com clientes que possam ajudá-las a se manterem competitivas no mercado.

Neste cenário, a inovação em vendas é importante para criar novos métodos e processos, e incentiva a gestores e vendedores a desafiar o *status quo* das práticas comerciais. Além disso, inovações em vendas podem tornar as operações mais eficientes, o que pode gerar ganhos significativos em vendas, conhecimento de marca, *market-share* e outros tantos resultados.

Métodos de vendas inovadores permitem à empresa conhecer a fundo seus clientes e atender as demandas específicas de cada um. Esses métodos devem fazer o uso da tecnologia para identificar as necessidades, hábitos e preferências dos clientes, de modo a oferecer soluções personalizadas para atraí-los e fidelizá-los.

Os resultados desta pesquisa mostram que os clientes esperam estar mais envolvidos com seus fornecedores e que estão dispostos a trocar informações, conhecimentos e recursos visando a construção de novas estratégias de vendas que os permita serem mais competitivos. O estudo aponta ainda que os clientes estão procurando por relacionamentos bidirecionais com empresas onde possam compartilhar suas ideias e conhecimentos, com o objetivo de construir vantagens competitivas no mercado.

Apontam ainda que a cocriação de valor com clientes é importante para a personalização do atendimento e para construção de ofertas exclusivas, conforme a necessidade individual de cada um. A personalização do atendimento e construção de ofertas permite que os clientes alcancem seus resultados específicos, resultando em maximização de valor, satisfação e retenção de clientes. Construir estratégias de

vendas junto aos clientes, cria uma diferenciação no mercado, pois os concorrentes terão dificuldades em copiar as ações que estão sendo desenvolvidas.

Métodos de vendas inovadores que envolvem a cocriação de valor são importantes para diminuir o impacto da concorrência no mercado. Ao colaborar com os clientes para criar soluções exclusivas, as empresas podem diferenciar-se de seus concorrentes e melhorar seus resultados. Os métodos de cocriação devem prever diálogo e cooperação entre as partes para que os objetivos sejam alcançados. Ambos os lados devem ter acesso a informações e recursos, assim como compreender não só dos benefícios, mas também dos riscos da estratégia. A transparência em todas as ações é fundamental para o sucesso da aplicação.

Esta dissertação mostrou a importância da inovação aberta não só para o desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias, mas também para o desempenho organizacional. A inovação aberta pode ajudar as organizações a identificar e acessar novos conhecimentos e ideias, que podem contribuir para melhorar sua competitividade. Os conceitos de inovação aberta podem ser aplicados em todas as áreas de uma empresa para aumentar a criatividade e gerar resultados. Ao abrir a empresa para novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas, as mesmas podem explorar recursos aos quais não teriam acesso de outra forma e criar um ambiente mais inovador.

Por fim, esta dissertação apresentou um método que permite às empresas construir relacionamentos colaborativos. O método é baseado na premissa da troca de informações, conhecimentos e recursos para o desenvolvimento de ofertas que atendam aos objetivos do cliente e da empresa. O primeiro passo na construção do método é identificar os interesses e objetivos das partes. Uma vez conhecidos, é possível desenvolver um plano que guiará a construção da estratégia para juntos atingirem objetivos. Esse método não é linear, mas bidirecional, onde as informações coletadas durante a sua execução promovem as mudanças e ajustes necessários para que as empresas atinjam seus objetivos. A utilização desta metodologia permite uma aprendizagem e adaptação contínuas, permitindo identificar oportunidades e ameaças e necessidade de mudança em tempo real.

Esta dissertação traz luz para a área de vendas que pouco inova e está amarrada a velhas práticas. Apresenta elementos de que essas práticas não são mais eficazes no mercado atual e novos métodos devem ser adotados para que as empresas se mantenham competitivas. Por meio de dados e reflexões teóricas,

concluiu-se que abordagens centradas no cliente geram melhores resultados tanto para a empresa quanto para o cliente. Demonstrou-se também a importância do uso da tecnologia para melhorar o atendimento, bem como o uso de dados e inteligência artificial para amparar as decisões e criar novas oportunidades de negócios.

REFERÊNCIAS

- ANZOLA, Paula & BAYONA, Cristina & MARCO, Teresa. Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices: Effects on technological innovation outcomes. **Journal of Business Research** (2018).
- GELDES, Cristian & FELZENSZTEIN, Christian & Palacios Fenech, Javier. Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. **Industrial Marketing Management** (2016).
- AAKER, et al.L (2001) “**Marketing Research**” (7th Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc. (2001).
- ADAMS, P., FREITAS, I. M. B., & FONTANA, R. Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. **Journal of Business Research** (2019).
- AGNIHOTRI, R., KRUSH, M., & SINGH, RAKESH. K. Understanding the mechanism linking interpersonal traits to pro-social behaviors among salespeople: Lessons from India. **Journal of Business & Industrial Marketing** (2012).
- AGNIHOTRI, Raj & DINGUS, Rebecca & HU, Michael & KRUSH, Michael. **Social media**: Influencing customer satisfaction in B2B sales. **Industrial Marketing Management** (2015).
- AHEARNE, Michael & RAPP, Adam. The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers. **Journal of Personal Selling and Sales Management**. 2010
- AI perspective. **AI magazine** (2000)
- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., & HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal** (1996).
- ANDREWS, J., & SMITH, D. C. In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. **Journal of Marketing Research** (1996).
- ANGEVINE, C. & PLOTKIN, C.L. & STANLEY, J. When B2B buyers want to go digital- and when they don't. **McKinsey Quarterly**. (2017)
- Arli, Denni & Bauer, Carlos & Palmatier, Robert. Relational selling: Past, present and future . **Industrial Marketing Management** (2017).
- AVILA, Ramon & INKS, Scott. The Evolution of the Sales Process: Relationship Selling Versus the Challenger Sales. **Journal of Global Scholars of Marketing Science** (2017).

AZIZ, Elmire & MUSTAPHA, Hiyal & JAMILA, El. A bibliometric study of the recent advances in open innovation concept. **Procedia Computer Science**. 175. 683-688. 10.1016/j.procs.2020.07.100, 2020

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo. Edições: 2011..

BARGE-GIL, Andrés. Open Strategies and Innovation Performance. **Industry and Innovation** (2013).

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management** (1991).

BENCHERKI, Nicolas & BASQUE, Joelle & ROULEAU, Linda. **A Sensemaking Perspective on Open Strategy** (2019).

BETTENCOURT, Lance A.; AMY, L. Ostrom,; STEPHEN, W. Brown, and Robert I. Roundtree, "Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services," **California Management Review** (2002).

BIRKINSHAW, J., HAMEL, G., & MOL, M. J. Management Innovation. **Academy of Management Review**, (2008).

BLOCKER, Christopher & CANNON, Joseph & SAGER, Jeffrey & PANAGOPOULOS, Nikolaos. The Role of The Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. **Journal of Personal Selling and Sales Management** (2012)

BOGERS, Marcel & CHESBROUGH, Henry & MOEDAS, Carlos. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. **California Management Review** (2018).

BUSCH, C.; DE MARET, P.S.; FLYNN, T.; KELLUM, R.;BRAD S. L.; R WHITE, R.; MIKE PALMQUIST, M. Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. **Journal of Personal Selling & Sales Management** (1994).

CARVALHO, Mônica & CAPPELLE, Mônica & CATARINA, Marlene & LOPES, Oliveira & CARLOS, Melo & GONÇALVES, Alberto. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. (2014).

CASSEL, Ricardo & José, & VALLE, Antonio & JÚNIOR, Antunes & LEIS, Rodrigo & DAMASIO, Diego. (2015). **Sistema corporativo de inovação**. (2015)

CASTRO-GONZÁLEZ, Sandra & BANDE, Belén. he changing role of the salesperson: how should salespeople act today?. Development and Learning in Organizations: **An International Journal** (2019)..

CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.

CHESBROUGH, H. AND CROWTHER, A.K. "Beyond high-tech: Early adopters of open innovation in other industries", **R&D Management**, Vol. 36 No. 3, pp. 229-236. (2006)

CHESBROUGH, Henry & APPLEYARD, Melissa. (2007). Open Innovation and Strategy. **California management review**. 50. 57. 10.2307/41166416.

CHESBROUGH, Henry. (2011). Open Services Innovation: Rethinking Your **Business to Compete and Grow in a New Era**. 10.1007/978-88-470-1980-5.

CHESBROUGH, Henry. Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. trad. Luiz Claudio de Queiroz Faria; rev. téc. Jonas Cardona Venturini. Porto Alegre: Bookman, 2012. Chesbrough, Henry W. MIT **Sloan Management Review**; Cambridge Vol. 52, Ed. 2, (2011)

CHRISTENSEN. **O Dilema Da Inovacao**: Quando As Novas Tecnologias Levam As Empresas Ao Fracasso. São Paulo: Atlas, 1997.

CLARO, Danny & RAMOS, Carla. Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. **Journal of Personal Selling & Sales Management** (2018).

CNI – Confederação Nacional da Indústria – **Inovação na Indústria, Pesquisa com Líderes Empresariais** – Junho de 2020.

CRON, William & BALDAUF, Artur & LEIGH, Thomas & GROSSENBACHER, Samuel. The strategic role of the sales force: Perceptions of senior sales executives. **Journal of the Academy of Marketing Science** (,2015).

DAMANPOUR, Fariborz & EVAN, William. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". **Administrative Science Quarterly** (1984).

DIXON, Andrea & TANNER, John. Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. **Journal of Personal Selling and Sales Management**. (2013).

DYER, J. H., & Nobeoka, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal** (2000)

DRESCH, Aline & LACERDA, Daniel & ANTUNES, Junico. (2015). **Design Science Research**: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia. 10.13140/2.1.2264.2885.

DRUCKER. P. A. **Disciplina da Inovação**. Harvard Business Review. 2002

ENGLEN, Marit & HOLEN, Inger. Radical Versus Incremental Innovation: The Importance of Key Competences in Service Firms. **Technology Innovation Management Review** (2014).

ENYINDA, Chris & OPUTE, Abdullah & FADAHUNSI, Akinola & MBAH, Chris. Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process. **Journal of Business & Industrial Marketing** (2020).

ESPALLARDO, Miguel, SANCHEZ-PEREZ, Manuel, SEGOVIA-LÓPEZ, Cristina. Exploitation- and Exploration-Based Innovations: The Role of Knowledge in Inter-Firm Relationships with Distributors. **Technovation** (2011).

Estudo Abre Macroeconômico da embalagem e cadeia de consumo – Disponível em: <https://www.abre.org.br/dados-do-setor/2021-2/> - Acesso em 15 de março de 2022.

EVANS, Kenneth R., TIMOTHY, D. Landry; PO-CHIEN, Li, and Shaoming Zou, “How Sales Controls Affect Job-Related Outcomes: The Role of Organizational Sales-Related Psychological Climate Perceptions,” **Journal of the Academy of Marketing Science** (2007).

FIDEL CRIADO, Pilar, SCHLESINGER, Waleska, CERVERA, Amparo. Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. **Journal of Business Research** (2015).

FITJAR, Rune & RODRÍGUEZ-POSE, Andrés. Firm collaboration and modes of innovation in Norway. **Research Policy** (2013).

FOROUGH, Amir & BUANG, Nor & CHE SENIK, Zizah & SENIK, Reihaneh & HAJMIRSADEGHI, Mahdi & BAGHERI. The role of open service innovation in enhancing business performance: **The moderating effects of competitive intensity. Current Science** (2015).

FORZA, Cipriano. Survey Research in Operations Management: A Process-Based Perspective. **International Journal of Operations & Production Management** (2002).

GARZELLA, Stefano & FIORENTINO, Raffaele & CAPUTO, Andrea & LARDO, Alessandra. Business model innovation in SMEs: the role of boundaries in the digital era. **Technology Analysis and Strategic Management** (2020).

GELDES, Cristian & FELZENSZTEIN, Christian & PALACIOS FENECH, Javier. Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. **Industrial Marketing Management**. (2016).

GEORGE, J.M. CHAPTER 9: Creativity in organizations. **The Academy of Management Annals** (2007).

GIBBERT, M., LEIBOLD, M., & PROBST, G. Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. **European Management Journal** (2002).

GÖTZ, Oliver & HÖLTER, Ann & KRAFFT, Manfred. The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (2013).

GRECO, Marco & GRIMALDI, Michele & CRICELLI, Livio. Interorganizational collaboration strategies and innovation abandonment: The more the merrier? **Industrial Marketing Management** (2020).

GRÖNROOS, Christian. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? **European Business Review** (2008).

GROVE, Hannah & SELLERS, Kevin & ETTENSON, Richard & KNOWLES, Jonathan. **Selling Solutions Isn't Enough Mit Sloan Management Review** (2018).

GUAN, Xin-Hua & XIE, Lishan & HUAN, Tzung-Cheng. Customer knowledge sharing, creativity and value co-creation: A triad model of hotels, corporate sales employees and their customers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** (2018).

GULATI, R., NOHRIA, N. AND ZAHEER, A., "Strategic networks", **Strategic Management Journal** (2000).

GÜNDAY, Gürhan & GUNDAY, Gurhan & ULUSOY, Gündüz & ULUSOY, Gunduz & KILIC, Kemal & ALPKAN, Lütfihak & ALPKAN, Lutfihak. **Effects of innovation types on firm performance** (2009).

GUPTA, Suraksha & MALHOTRA, Naresh & CZINKOTA, Michael & FOROUDI, Pantea. Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research** (2016).

H. Chesbrough and M. Bogers, "Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation," in *New Frontiers in Open Innovation*, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West (**Oxford: Oxford University Press**, (2014).

HAN, Jin K., NAMWOON, Kim, and RAJENDRA, K. Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" **Journal of Marketing** (1998).

Hartmann, Nathaniel & Wieland, Heiko & Vargo, Stephen. (2017). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. **Journal of Marketing**. (2017).

HERTOG, Pim, AA, Wietze & JONG, Mark. (2010). Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework. **Journal of Service Management**. 21 (2010).

HEVNER, A.R. et al. Design science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v.28, n.1, p.75-105, Mar 2004.

HSIEH, Y.-C., CHIU, H.-C., TANG, Y.-C., & LIN, W.-Y. Does Raising Value Co-Creation Increase All Customers' Happiness? **Journal of Business Ethics** (2016).

HUNTER, Gary & PERREAULT, William. Making Sales Technology Effective. **Journal of Marketing American Marketing Association** (2007).

HURLEY, Robert F., and Tomas M. Hult, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," **Journal of Marketing** (1998).

INGRAM, T.N.; LA FORGE, R.W.; AVILA, R.A.; SCHWEPKER JR, C.H.; WILLIAMS, M.R. **Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOHNS, Nick. What is this thing called service? **European Journal of Marketing** (1999).

JOHNSTON, Mark & MARSHALL, Greg. Sales Force Management: Leadership, Innovation, **Technology** (2020).

JONES, Eli; STEVEN, P. Brown; ANDRIS, A. Zoltners, and Barton A. Weitz, "The Changing Environment of Selling and Sales Management," **Journal of Personal Selling & Sales Management** (2005).

KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. Long-Term Manufacturer–Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 1–15, 1995.

LANDIS, J. & KOCH, Gary. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. **Biometrics**. 33. 159-74. 10.2307/2529310.

LAURSEN, K., SALTER, A. The paradox of openness: appropriability and the use of external sources of knowledge for innovation. In: Paper Presented at the 'OpenInnovation: New Insights and Evidence' UK-IRC Conference, Imperial College London, London (2012).

LAWSON, B., SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management** (2001).

LENKA, S., PARIDA, V., WINCENT, J. Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms. **Psychology & Marketing** (2016).

LILIEN, G.L., The B2B Knowledge Gap, **International Journal of Research in Marketing** (2016)

LUSCH, R.F. and NAMBISAN, S. "Service innovation: a service-dominant logic perspective", **MIS Quarterly**, Vol. 39 No. 1, pp. 155-175 (2015).

MACHADO, Lisiane; FREITAS Junior, José Carlos Silva; KLEIN, Amarolinda Zanella; SABINO, Angilberto. A Design Research como método de pesquisa de administração: aplicações práticas e lições aprendidas. In XXXVII Encontro da ANPAD, p.1-16

MANSON, N.J. Is operations research really research? **Operations Research Society of South Africa**, v.22, n.2, p.155–180, 2006.

Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2ª edição. Paris: OCDE, 1997.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percorso**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MARSHALL, G.W., MONCRIEF, W.C., RUDD, J.M. and LEE, N. “Revolution in sales: the impact of social media and related technology on the selling environment”, **Journal of Personal Selling & Sales Management** (2012).

MATSUO, Makoto. The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments. **Journal of Personal Selling and Sales Management** (2009).

MINA, Andrea & BASCAVUSOGLU-MOREAU, Elif & HUGHES, Alan. Open service innovation and the firm's search for external knowledge. **Research Policy**. 43.(2014)

MONCRIEF, William & MARSHALL, Greg. The evolution of the Seven Steps of Selling. **Industrial Marketing Management** (2005).

MOOI, E., MANI, S., KLEINALTENKAMP, M., LILIEN, G. and WILKINSON, I. (2020), "Connect, engage, transform: how B2B researchers can engage in impactful industry collaboration", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 35 No. 8, pp. 1305-1310. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2019-0401>

MOTHE, C., & NGUYEN, T. Non technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. **International Journal of Technology Management**, 57(4), 227–244 (2012).

MOTHE, Caroline & UYEN, Nguyen-Thi). The link between non-technological innovations and technological innovation. **European Journal of Innovation Management** (2010).

MOTHE, Caroline & UYEN, Nguyen-Thi. Persistent openness and environmental innovation: An empirical analysis of French manufacturing firms. **Journal of Cleaner Production** (2016).

MUKHERJI, S. A framework for managing customer knowledge in retail industry. **IIMB Management Review** (2012).

MUNDSTOCK, E. C., FACHEL, J. M. G., CAMEY, S. A., Agranonik, M. **Introdução à Análise Estatística utilizando o SPSS 13.0**. Cadernos de Matemática e Estatística.

Série B: Trabalho de Apoio Didático. Instituto de Matemática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006).

NAGANO, Marcelo & STEFANOVITZ, Juliano & VICK, Thais. Caracterização de Processos e Desafios de Empresas Industriais Brasileiras na Gestão da Inovação. **Review of Business Management** (2014).

NAJAFI-TAVANI, Saeed & NAJAFI-TAVANI, Zhaleh & NAUDÉ, Peter & OGHASI, Pejvak & ZEYNALOO, Elham. How Collaborative Innovation Networks Affect New Product Performance: Product Innovation Capability, Process Innovation Capability, and Absorptive Capacity. **Industrial Marketing Management**, (2018).

NICOLAU, J. L., & SANTA-MARIA, M. J. The effect of innovation on hotel market value. **International Journal of Hospitality Management** (2013).

NIEVES, J., & DIAZ-MENESES, G. Antecedents and outcomes of marketing innovation: An empirical analysis in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** (2016).

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. **Oxford University Press**. Nova Iorque, 1995.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2 edições. Paris: OCDE, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 edições. Paris: OCDE, 2018.

Paduraru, Teodor & Vatamanescu, Elena - Madalina & Andrei, Andreia & Pinzaru, Florina & Zbucnea, Alexandra & MAHA, Liviu-George & Boldureanu, Gabriela. SUSTAINABILITY IN RELATIONSHIP MARKETING: AN EXPLORATORY MODEL FOR THE INDUSTRIAL FIELD. **Environmental Engineering and Management Journal**. (2016)

PALMATIER, R. W. Relationship Marketing. Cambridge: MSI - **Marketing Science Institute**, 2008.

PAYNE, Adrian & STORBACKA, Kaj & FROW, Pennie. Managing the Co-Creation of Value. **Journal of the Academy of Marketing Science** (2007).

PEREIRA, Alexandre; PATRÍCIO, Teresa. SPSS – **Guia Prático de Utilização** — Rio de Janeiro: Editora: Editora Sílabo, 2013.

PIERCY, N., CRAVENS, D.W. and LANE, N. "Sales management control level and competencies: antecedents and consequences", **Industrial Marketing Management** (2009).

PIERCY, Nigel & LANE, Nikala. Strategic Imperatives for Transformation in the Conventional Sales Organization. **Journal of Change Management** (2005).

PILLER, F. and WEST, J. "Firms, users and innovation: an interactive model of coupled open innovation", in Chesbrough, H., Vanheverbeke, W. and West, J. (Eds), *New Frontiers in Open Innovation*, 1st ed., **Oxford University Press**, Oxford, pp. 29-49 (2014).

PRAHALAD, C. & RAMASWAMY, Venkat. (2000). Co-Opting Customer Competence. **Harvard Business Review**. (2000)78.

PRAHALAD, C.K. and RAMASWAMY, V., Co-creating unique value with customers", **Strategy & Leadership**, (2004).

PURCHASE, Sharon & VOLERY, Thierry. Marketing innovation: a systematic review. **Journal of Marketing Management** (2020).

RANDHAWA, K., WILDEN, R. and HOHBERGER, J. "A bibliometric review of open innovation: setting a research agenda", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 33 No. 6, pp. 750-772 (2016).

Rangarajan, D., Sharma, A., Lyngdoh, T., & Paesbrugghe, B. Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force. **Business Horizons**, (2021)

Rapp, Adam & Baker, Thomas. Introduction to the special issue on the intersection of professional selling and service. **Journal of Personal Selling & Sales Management** (2017).

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHMIDT, T., & RAMMER, C. Non technological and technological innovation: strange bedfellows? Discussion paper 07-052. ZEW. **Centre for European Economic Research**, 47 (2007).

SCHMIDT, Tobias & RAMMER, Christian. Non-Technological and Technological Innovation: **Strange Bedfellows?** (2007).

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David. (2010). **Winning the Service Game**. 10.1007/978-1-4419-1628-0_4. (2010).

SCHUMPETER, J. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle. *Harvard economic studies*, 46. (pp. 255). **Harvard University Press**, 255 (1934).

SCHWETSCHKE, Stephan & DURUGBO, C.M. (2018). How firms synergise: Understanding motives and management of co-creation for business-to-business services. **International Journal of Technology Management**. (2018).

SEIDL, D., & WERLE, F. (2018). Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation. **Strategic Management Journal**, 39(3), 630–858.

SELNES, Fred & SALLIS, James. Promoting Relationship Learning. **Journal of Marketing** - J MARKETING (2003).

SHI, Huanhuan & SRIDHAR, Shrihari & GREWAL, Rajdeep & LILIEN, Gary. Sales Representative Departures and Customer Reassignment Strategies in B2B Markets. **Journal of Marketing** (2016).

SINGH, Jagdip & FLAHERTY, Karen & SOHI, Ravipreet & DEETER-SCHMELZ, Dawn & HABEL, Johannes & LE MEUNIER-FITZHUGH, Kenneth & MALSHE, Avinash & MULLINS, Ryan & ONYEMAH, Vincent. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. **Journal of Personal Selling & Sales Management** (2019).

SLATER, Stanley & NARVER, John. Market Orientation and Learning Organization. **Journal of Marketing** (1995).

SMITH, R. G., & FARQUHAR, A. The road ahead for knowledge management: an Song, X. M., & Montoya-Weiss, M. The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. **Academy of Management Journal** (2001).

STATSENKO, Larissa; ZUBIELQUI, Graciela Corral de. Customer collaboration, service firms' diversification and innovation performance. **Industrial Marketing Management**, (2019).

STORBACKA, Kaj & RYALS, Lynette & DAVIES, Iain & NENONEN, Suvi. The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. **European Journal of Marketing** (2009).

TERHO, Harri & EGGERT, Andreas & HAAS, Alexander & ULAGA, Wolfgang. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. **Industrial Marketing Management** (2015).

Thaichon, Park & Surachartkumtonkun, Jiraporn & Quach, Sara & Weaven, Scott & Palmatier, Robert. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. (2018)

THOMKE, S., & VON HIPPEL, E. Customers as innovators: A new way to create value. **Harvard Business Review** (2002).

TRONVOLL, Bard (2017), "The Actor: The Key Determinator in Service Ecosystems," **Systems**, 5 (2), 38. (2017).

VAN AKEN, J.E.; ROMME, G. Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. **Organization Management Journal**, New York, v.6, n.1, p.5-12, Spring (2009).

VAN AKEN, Joan & BERENDS, Hans & BIJ, Hans. Problem-solving in organizations: A methodological handbook for business students. Problem-Solving in Organizations: **A Methodological Handbook for Business Students** (2007).

VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Product Innovation Management** (2004).

VÁZQUEZ, Rodolfo & IGLESIAS, Víctor & ALVAREZ-GONZÁLEZ, Luis. Distribution Channel Relationships: The Conditions and Strategic Outcomes of Cooperation between Manufacturer and Distributor. The International Review of Retail. **Distribution and Consumer Research** (2005).

VEIT, Douglas Rafael. **Em direção a produção de conhecimento modo 2: análise e proposição de um framework para pesquisa em processos de negócios** / Douglas Rafael Veit. – 2013.

VERBEKE, Willem J.; FRANK, D. Belschak; ARNOLD. B. Bakker; and BART DIETZ, When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance,” **Journal of Marketing** (2008).

VISNJIC, I., WIENGARTEN, F. and NEELY, A. “Only the brave: product innovation, service business model innovation, and their impact on performance”, **Journal of Product Innovation Management** (2016).

VRANDE, Vareska; JONG, Jeroen, P.J.; VANHAVERBEKE, Wim; ROCHEMONT, Maurice. Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges. **Technovation** (2009).

WANG, G., & MIAO, C. F. Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. **Journal of Business Research** (2015)

WITTKE, Volker & HANEKOP, Heidi. New Forms of Collaborative Innovation and **Production on the Internet - An Interdisciplinary Perspective** (2011).

YONGHWI, Noh, "Financial effects of open innovation in the manufacturing industry", Management **Decision**, Vol. 53 Iss 7 pp. 1527 – 1544 (2015).

ANEXOS

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instrumento de coleta de dados

Pesquisa Galvanotek - Modelo de vendas

Pesquisa acadêmica sobre avaliação do modelo de vendas e proposição de inovação ao mesmo. A pesquisa é voltada para fins profissionais e acadêmicos, uma vez que, as descobertas oriundas deste estudo, poderão orientar a criação de novos modelos de vendas e serviços. Cabe salientar que as respostas, bem como a identidade dos respondentes permanecerão em sigilo absoluto e não serão divulgadas.

1. Qual o cargo que você ocupa na empresa? Opção única.

Sócio Proprietário
Gestor de compras
Outro

2. Indique o quanto você participa na formação de novas parcerias comerciais. Opção única.

Não estou envolvido
Estou pouco envolvido
Estou envolvido
Estou muito envolvido

3. Indique o quanto você participa no desenvolvimento de novas estratégias comerciais. Opção única.

Não estou envolvido
Estou pouco envolvido
Estou envolvido
Estou muito envolvido

4. Você compra Embalagens de PET de alguma outra empresa ou somente Galvanotek? Opção única.

Somente Galvanotek
Galvanotek e outras marcas

5. Você recebe a visita do representante da Galvanotek com que frequência? Opção única.

Semanal
Quinzenal
Mensal
Semestral
Nunca

6. Quando você considera uma visita do representante relevante para seu negócio. Marque uma ou mais alternativas. Requer resposta. Múltipla escolha.

Para fazer um pedido
Apresentar novo produto
Treinar minha equipe de vendas
Apresentar novas demandas e tendências do mercado

7. Sempre que eu necessito de ajuda do representante da Galvanotek eu sou atendido. Requer resposta. Likert.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
--	----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

8. Os contatos do representante sempre devem ocorrer de maneira presencial? Requer resposta. Likert.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
--	----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

9. A interação pessoal, visita presencial é um fator determinante para que eu realize uma compra? Requer resposta. Likert.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
--	----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

10. O representante comercial é um elo importante para construção do relacionamento com a empresa. Requer resposta. Likert.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Não discordo nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
--	----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

11. O modelo atual de vendas da Galvanotek, através de representante comercial, atende as minhas necessidades. Requer resposta. Likert.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
--	----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

12. O modelo de vendas atual precisa ser modificado, o acesso à internet possibilita novas oportunidades de relacionamento. Requer resposta.

Likert.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
--	----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

13.A visita do representante Galvanotek agrega conhecimento e é relevante para a manutenção dos negócios? Requer resposta. Likert.

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - As vezes 4 - Muitas vezes 5 - Sempre

Marque uma opção que indique a frequência que atenda ao questionamento

14.O atendimento personalizado prestado por um especialista da empresa seria mais eficiente que o atendimento prestado pelo

representante.Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Nem Discordo nem Concordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

15.Você percebe a Galvanotek aberta e disposta a compartilhar informações e conhecimentos a fim de construir novas estratégias para aumentar as vendas?Requer resposta. Likert.

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - As vezes 4 - Muitas Vezes 5 - Sempre

Marque uma opção que indique a frequência que atenda ao questionamento

16.Você considera que mantém um relacionamento próximo com a Galvanotek?Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Nem Discordo nem Concordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

17.Construir relacionamentos de longo prazo, para trocar informações e conhecimento me ajudarão a vender mais produtos, é importante para o meu negócio.Requer resposta. Likert.

1 - Não é importante 2 - Pouco Importante 3 - Indiferente 4 - Importante 5 - Muito Importante

Marque a opção que indique o grau de importância do fato para você.

18.A troca de recursos, informações e conhecimentos entre comprador e vendedor podem preencher **as lacunas de competências** de ambos num cenário de forte concorrência?Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Nem Discordo nem Concordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

19.A troca de recursos, informações e conhecimentos entre comprador e vendedor podem **aumentar a competitividade** de ambos num cenário de forte concorrência?Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Nem Discordo nem Concordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

20.Você acredita que é importante as empresas combinarem ideias e conhecimentos a fim de avançar nos esforços de inovação e aumento de vendas?Requer resposta. Likert.

1 - Não é Importante 2 - Pouco Importante 3 - Indiferente 4 - Importante 5 - Muito Importante

Marque a opção que indique o grau de importância do fato para você.

21.Você está disposto a trocar conhecimentos com fornecedores e abrir sua estratégia para criar projetos de vendas em conjunto?

Requer resposta. Likert.

1 - Nunca 2 - Raramente 3 - As Vezes 4 - Muitas Vezes 5 - Sempre

Marque uma opção que indique a frequência que atenda ao questionamento

22.Você está disposto a dividir seus conhecimentos e estratégias se for benéfico para seu aumento de vendas?Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Nem Discordo nem Concordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

23.O comprometimento da empresa com seu negócio é fundamental para que você amplie e aumente suas compras em detrimento ao concorrente?Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Nem Discordo nem Concordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

24.Os serviços oferecidos pela Galvanotek como atendimento, treinamentos, lançamentos de novos produtos, são percebidos como um atributo de valor da empresa?Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Nem Discordo nem Concordo 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

25. Agregar serviços ao leque de produtos são essenciais para manutenção do relacionamento. Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

26. Você estaria disposto a criar serviços junto a empresa? Requer resposta. Likert.

1 - Nunca	2 - Raramente	3 - As vezes	4 - Muitas Vezes	5 - Sempre
-----------	---------------	--------------	------------------	------------

Marque uma opção que indique a frequência que atenda ao questionamento

27. Você fica satisfeito com uma empresa fornecedora quando – Marque mais de uma se for necessário. Requer resposta. Múltipla escolha.

Aumenta sua rentabilidade
 Consegue aumentar suas vendas
 Quando a colaboração entre cliente e empresa avança
 É reconhecido pelo trabalho que desenvolve junto com a empresa fornecedora
 Quando consegue inovar no processo de compras e vendas

28. Atendimento online, chamadas de vídeo por meio digital, WhatsApp, atendem minhas necessidades. Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

29. Você percebe que uma plataforma digital, um e-commerce para envio de pedidos, dúvidas e sugestões, melhoraria a comunicação entre você e a empresa? Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

30. É importante que o fornecedor tenha um canal de atendimento pessoal caso seja necessário, mesmo se houver uma plataforma digital ou um e-commerce. Requer resposta. Likert.

1 - Não é importante	2 - Pouco Importante	3 - Indiferente	4 - Importante	5 - Muito Importante
-------------------------	-------------------------	-----------------	-------------------	-------------------------

Marque a opção que indique o grau de importância do fato para você.

31. Enviar pedidos pelo e-commerce da empresa facilitaria minha operação e daria agilidade no processo de compras. Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

32. Ofertas personalizadas e sugestão de pedidos a partir da análise de mercado utilizando algoritmos e inteligência artificial dariam eficiência ao processo de compras e consequentemente de vendas. Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

33. Você costuma fazer compras online para sua empresa? Requer resposta. Likert.

1 - Nunca	2 - Raramente	3 - As Vezes	4 - Muitas Vezes	5 - Sempre
-----------	---------------	--------------	------------------	------------

Marque uma opção que indique a frequência que atenda ao questionamento

34. O cenário atual de negócios e a velocidade com que as informações se propagam, fazem com que necessitemos cada vez mais facilitar os processos operacionais como compra, vendas, pagamento a fornecedores. Neste cenário, você acredita que a digitalização dos processos de compra e venda deva ser estimulados pelas indústrias? Requer resposta. Likert.

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Nem Discordo nem Concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmente
----------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------------

Marque uma opção que indique seu grau de concordância

ANEXO B – EMAIL DE SOLICITAÇÃO PARA OS RESPONDENTES

Carlos Barbosa, 01 de junho de 2021.

Prezado Sr.

Ref. Pesquisa acadêmica sobre avaliação do modelo de vendas e proposição de inovação ao mesmo.

O Programa Profissional de Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos — UNISINOS, na pessoa de seu aluno devidamente matriculado no Programa de Mestrado Profissional, vem, através deste, pedir a gentileza desta empresa para responder ao questionário clicando no link abaixo. Ao responder o questionário, ajudará o aluno a avaliar os serviços prestados pela empresa, bem como inovar no modelo de vendas aplicado atualmente.

A pesquisa é voltada para fins profissionais e acadêmicos, uma vez que, as descobertas oriundas deste estudo, poderão orientar a criação de novos modelos de vendas e serviços. Cabe salientar que as respostas, bem como a identidade dos respondentes permanecerão em sigilo absoluto e não serão divulgadas.

O questionário, mesmo que longo, é de fácil compreensão e não tomará muito do seu tempo para conclusão.

Estou a disposição para eventuais esclarecimentos. Certo em contar com seu importante apoio, agradeço antecipadamente.

Atenciosamente

Jader Morari