

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

JOSÉ MARIA VITA PESSOA

VENDAS E GESTÃO DE VENDAS B2B:  
EM DIREÇÃO A UM MODELO INTEGRATIVO

São Paulo

2019

JOSÉ MARIA VITA PESSOA

VENDAS E GESTÃO DE VENDAS B2B:  
EM DIREÇÃO A UM MODELO INTEGRATIVO

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração  
de Empresas, apresentada à Universidade Presbiteriana  
Mackenzie como requisito à titulação de Mestre.

ORIENTADORA: Profa. Dra. Marta Fabiano Sambiase

São Paulo

2019

P475v Pessoa, José Maria Vita.

Vendas e gestão de vendas B2B: em direção a um modelo integrativo /  
José Maria Vita Pessoa.

62 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade  
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Fabiano Sambiase

Bibliografia: f. 48-50

1. Modelo. 2. Gestão. 3. Vendas. 4. B2B. 5. RBV. 6. ISSM. I. Sambiase,  
Marta Fabiano, orientadora. II. Título.

CDD 658.81

Bibliotecário Responsável: Silvania W. Martins – CRB 8/7282

JOSÉ MARIA VITA PESSOA

VENDAS E GESTÃO DE VENDAS B2B:  
EM DIREÇÃO A UM MODELO INTEGRATIVO

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração  
de Empresas, apresentada à Universidade Presbiteriana  
Mackenzie como requisito à titulação de Mestre.

Aprovada em: São Paulo, 04 de março de 2020

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Walter Bataglia  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Vivaldo Jose Breternitz  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Jorge Ramón D'Acosta Rivera

À minha esposa Ana Paula e à minha filha  
Giovanna que são a razão da minha vida, e  
fontes de inspiração para me tornar um ser  
humano e profissional melhor a cada dia;  
aos meus pais que me possibilitaram estar  
aqui hoje vivendo e aprendendo.

## **AGRADECIMENTOS**

A UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, aqui representada pelos professores do curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas, professores que me proporcionaram nesses 2 anos muito aprendizado e novos conhecimentos que serão levados para toda minha vida, e utilizados além da vida acadêmica;

A Profa. Dra. Marta Fabiano Sambiase que conduziu com maestria um processo evolutivo que permitiu a assimilação gradual dos conhecimentos e o cumprimento de cada etapa, propondo metas sempre desafiadoras e exequíveis, que culminaram no resultado desse trabalho;

Aos Drs. Vivaldo Jose Breternitz e Jorge Ramón D'Acosta Rivera pelos feedbacks claros e precisos, durante a etapa de qualificação, que motivaram importantes reflexões e aprimoramento do trabalho.

Ao SEMEAD 2019 – FEA USP, que por meio de seus avaliadores e da moderadora da seção onde o ensaio teórico fruto da primeira etapa dessa dissertação foi apresentado, proveram importantes feedbacks que possibilitaram novas reflexões e incrementos.

Aos gestores, pares, colaboradores, clientes e parceiros de negócio que passaram pela minha carreira e que me proporcionaram, em função de suas distintas experiências e características, grandes aprendizados e diversos conhecimentos.

## RESUMO

Vendas e Gestão de Vendas B2B são parte integrante do domínio *International Sales and Sales Management*, ou simplesmente ISSM. Domínio complexo, com várias disciplinas, diferentes níveis de análise, múltiplos países, sem definição uniforme, onde estudiosos se aprofundam para avaliar sua abrangência e as direções que o domínio está tomando. Nesse sentido, esse estudo provê um modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B que é suportado pela teoria da Visão baseada em Recursos (*Resource-based View*), ou RBV. Propõe também uma definição para ISSM, identifica os principais desafios que as organizações e profissionais de vendas estão enfrentando, as principais oportunidades que o mercado apresenta, e a preocupação dos gestores com o futuro no tema. A pesquisa é realizada com executivos e se dá em empresas multinacionais de tecnologia da informação. Como contribuição, oferece à academia direções para estudos futuros, e para o mercado corporativo um instrumento de apoio à gestão a ser utilizado por organizações, profissionais de vendas, e afins, pois contribui com gestores na superação dos desafios e captura das oportunidades que se apresentam.

Palavras-chave: modelo. gestão. vendas. B2B. RBV. ISSM.

## **ABSTRACT**

B2B Sales and Sales Management is an integral part of the International Sales and Sales Management domain, or simply ISSM. Complex domain, several disciplines, different levels of analysis, multi countries, with no uniform definition, where scholars go deep to evaluate the extension and the directions the domain is taking. In this way, this study provides a Sales and Sales Management integrative model supported by Resource-based View theory, RBV. It also proposes a definition for ISSM, identifies the main challenges that sales organizations and professionals are facing, the main opportunities shown by the market, and the managers' concerns about the future of the subject. The research is performed with executives and the research field is information technology multinational companies. As a contribution, it provides to the academy some directions for future studies, and for the market a management support tool to be used by sales organizations and professionals, and related, because it can help the managers to overcome the challenges and capture the market opportunities.

keywords: sales. management. model. B2B. RBV. ISSM.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1. ISSM ( <i>INTERNATIONAL SALES AND SALES MANAGEMENT</i>   VENDAS E GESTÃO DE VENDAS INTERNACIONAIS).....	11
2.2. RBV ( <i>RESOURCE-BASED VIEW</i>   VISÃO BASEADA EM RECURSOS) .....	18
2.3 ISSM E A RBV.....	20
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>21</b>
3.1 MÉTODO QUALITATIVO E TEORIA FUNDAMENTADA .....	21
3.2 MERCADO B2B .....	23
3.3 EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TECNOLOGIA INSTALADAS NO BRASIL	23
3.4 SUJEITO DE PESQUISA.....	24
3.5. ROTEIRO DE TÓPICOS.....	24
<b>4. APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>24</b>
<b>5. DISCUSSÃO E PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRATIVO DE VENDAS E GESTÃO DE VENDAS B2B</b> .....	<b>34</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>51</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DE TÓPICOS .....	51
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	53

## 1. INTRODUÇÃO

Vendas e Gestão de Vendas *Business to Business* (B2B) são parte integrante do domínio Vendas e Gestão de Vendas Internacionais (*International Sales and Sales Management*), conhecido por ISSM, que embora bastante referenciado não possui um conceito uniforme devido a sua amplitude, “dado o complexo domínio de pesquisa que abrange vários países, diversas disciplinas, diferentes níveis de análise, parece ser quase impossível desenvolver uma definição que seria uniformemente aceita pelos estudiosos” (BALDAUF; LEE, 2011, 212).

No intuito de elucidar o domínio ISSM, uma importante contribuição foi provida por Schrock et al. (2018) baseada em revisão bibliométrica que comparou 2 períodos: 1980 a 1999 e 2000-2017, considerando “dados coletados de múltiplos países simultaneamente” (PANAGOPOULOS et al., 2011, 220). Os achados ajudam a entender as direções que o domínio está tomando, especialmente a convergência de tópicos.

Para avaliar essas direções e acompanhar as mudanças, o consórcio Novos Horizontes: Associação de Marketing Americana (AMA), discutiu em 2018 a agenda futura para ISSM. O evento foi coberto no artigo de Flaherty et al. (2018) em que a academia, entre outros temas importantes, propôs buscar um melhor entendimento sobre o impacto das tecnologias disruptivas (p.ex. aprendizado de máquinas, inteligência artificial, mídias sociais, *big data*, e conectividade 24/7) em vendas. Como resultado 3 ideias principais surgiram: entender o impacto do ambiente externo em ISSM; entender os desafios e oportunidades que as organizações e profissionais de vendas estão enfrentando; e revisar os modelos e teorias de vendas provendo direções para pesquisas futuras no domínio da ISSM.

Partindo do pressuposto que a gestão diferenciada das organizações de vendas podem ser fonte de vantagem competitiva, a Visão baseada em Recursos (*Resource-based View*), ou RBV é utilizada como base teórica para o estudo aqui apresentado, e suficiente, para analisar as diversas dimensões do domínio ISSM, suportar os diversos níveis de análise, e permitir que a perspectiva contemporânea seja incorporada.

Assim, considerando o domínio ISSM sobre a base teórica da RBV, o estudo aqui apresentado busca responder a questão de pesquisa: Quais Recursos e Capacidades de Vendas e Gestão de Vendas B2B contribuem para a Eficácia e o Desempenho de vendas?

O objetivo principal deste estudo é prover um modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B, por meio de recursos e capacidades que contribuem com a eficácia e o desempenho de vendas; além de propor uma definição para ISSM; identificar os atuais desafios

e oportunidades que as organizações e profissionais de vendas estão enfrentando; e as preocupações futuras desses gestores com relação a Vendas e Gestão de Vendas B2B.

Entende-se que o estudo aqui apresentado é significativo pois está alinhado com as direções providas por Schrock et al. (2018) e Flaherty et al. (2018). Além disso, aprofunda a discussão dos tópicos da ISSM, pondera as principais tendências apontadas por estudiosos, inclui práticas corporativas contemporâneas e pesquisa a realidade atual junto a executivos ativos na função de liderança de organizações de vendas. Como resultado, propõe um modelo integrativo que contribui com a academia oferecendo uma direção para estudos futuros, e com o mercado corporativo fornecendo um instrumento de apoio à gestão a ser utilizado por organizações, profissionais da área e afins.

Para realização desta pesquisa optou-se pelo método qualitativo, e segue a tradição da teoria fundamentada que permite gerar um modelo teórico (CRESWELL, 1998). Pretende-se apresentar um modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B derivado da teoria que foi revisitada e validação empírica, apresentando recursos e capacidades que contribuem para a eficácia e o desempenho de vendas. Esse modelo é disposto em categorias e a metodologia utilizada é a análise de dados qualitativos (FLORES, 1994), estruturada em 3 passos: redução, disposição, e obtenção e verificação da conclusão.

Para validação empírica e incremento do modelo teórico, o estudo tem como sujeito de pesquisa profissionais experientes que atuam em posições de liderança em vendas nas principais empresas multinacionais de tecnologia da informação instaladas no Brasil. O segmento de tecnologia foi escolhido como campo de pesquisa pois é reconhecido como precursor de novas práticas de gestão e pela introdução de novas tecnologias, especialmente as contemporâneas.

Esse estudo é composto por 1. Introdução, 2. Referencial teórico, 3. Procedimentos Metodológicos, 4. Apresentação das entrevistas, 5. Discussão e proposta de um modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B, 6. Considerações finais, além das Referências utilizadas e respectivos Apêndices.

A seção 2. referencial teórico, a seguir, elucida o domínio de ISSM, a RBV, e a visão de ISSM sob a perspectiva da RBV.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico inicia por ISSM contemplando estudos recentes que analisam os diversos temas contidos no domínio, aprofunda os principais tópicos, captura práticas contemporâneas, e organiza todos esses em categorias segundo FLORES (1994). Na sequência contextualiza a RBV com base nos principais conceitos teóricos, e na sequência classifica as categorias de ISSM entre recursos e capacidades à luz da RBV.

### 2.1. ISSM (*INTERNATIONAL SALES AND SALES MANAGEMENT* | VENDAS E GESTÃO DE VENDAS INTERNACIONAIS)

Das principais direções identificadas por Schrock et al. (2018) para ISSM, a importância de desempenho como constructo central, o relacionamento de longo prazo entre vendedores e clientes, a importância da orientação ao cliente, o valor do cliente, a importância da gestão de contas-chaves e globais, a importância da venda adaptativa, a motivação dos vendedores impactando o desempenho, a gestão do time baseada em sistemas de controle, a importância das estruturas de vendas, a coordenação interna entre departamentos, e o impacto das tecnologias de vendas, são os tópicos principais.

Aprofundando o tópico relacionamento de vendedores e clientes, no mercado B2B, Bradford et al. (2010) discutiu a relevância da venda consultiva para potencializar resultados e retorno sobre o investimento, onde gestores de relacionamento aparecem e suas habilidades são destacadas, e as contribuições dos gestores são pontuadas. Ainda sobre vendedor, o conhecimento tácito advindo da experiência, a gestão emocional, o valor criativo, a capacidade de gerenciar as atividades, o engajamento com o time, a orientação ao cliente, são tópicos que contribuem para melhores resultados. Os gestores por sua vez podem fazer grande diferença no desempenho construindo estruturas de vendas corretas, orientando e suportando os gestores de relacionamento. O uso de tecnologias de vendas podem impulsionar o time, e os sistemas de controle suportam o entendimento da contribuição individual para o desempenho.

A evolução da venda de relacionamento é descrita por Arli, Bauer e Palmatier (2018) trazendo a visão passada, presente e futura, iniciando com a venda individual, venda para centros de compras (*buying centers*), venda adaptativa, e orientação ao cliente como principais fases. A abordagem de venda em time, a orientação ao cliente, a venda de soluções, novas tecnologias como *big data*, e a abordagem de marketing digital, forçam mudanças de comportamento do vendedor, complementando a abordagem *face-to-face*. A utilização do

conhecimento do time, como abordagem multidisciplinar, incrementa a gestão do relacionamento. A confiança no relacionamento reforça a função de gerentes de conta chave (*key account managers*) nas estruturas de vendas. As principais constatações foram a mudança de uma abordagem linear para venda de valor, o marketing de relacionamento e o aparecimento da venda em time; e co-criação, tecnologia, e globalização impactando a venda relacional.

A venda de valor ganhou importância com a abordagem *Value-based Selling (VBS)* inicialmente discutida por Terho et al. (2012) e complementada por Terho et al. (2017). Nesse último, a motivação do vendedor foi considerada relevante para o aprendizado contínuo, a influência positiva e habilidades de relações pessoais (*Networking*) interna e externamente no desempenho foi testada e discutida, e a importância dos gestores especificamente para criação de oportunidades em um ambiente volátil foram ressaltadas.

Além dos temas já discutidos pela academia no âmbito da ISSM, há práticas corporativas importantes que ainda não foram profundamente exploradas pelos estudiosos. O *Cold Calling 2.0*, base para metodologia receita previsível (ROSS; TYLER, 2017), mudou a forma que a empresa Salesforce.com, uma das mais importantes empresas atualmente no setor de tecnologia da informação, faz negócios. Basicamente a metodologia particiona o processo de vendas em 3 etapas, descreve as distintas funções dos profissionais em cada etapa, e as atividades para cada função, que são: qualificação, fechamento e sucesso do cliente, respectivamente executadas por qualificadores, vendedores e gestores de relacionamento. O sucesso do cliente foi recentemente discutido no Vale do Silício onde o objetivo principal era discutir como tornar o cliente bem sucedido utilizando os produtos e serviços ofertados pelos fornecedores, incrementando o ciclo de vida do cliente, e incrementando a experiência e satisfação do cliente (GOLDENBERG, 2018).

O quadro 1 abaixo mostra a categorização suportada pela fase de redução (FLORES,1994), descrita na seção de metodologia, utilizou os artigos acima referenciados como base, bem como outros importantes que serão mencionados durante a descrição das categorias e que sustentam cada uma delas.

**Quadro 1:** Categorização de ISSM

Comportamento	A motivação dos vendedores impactando o desempenho (SCHROCK et al., 2018); a gestão emocional (BRADFORD et al., 2010); o conceito de motivação, oportunidade e habilidade (MOA) e sua influência no desempenho (TERHO et al., 2017); a influência positiva das relações pessoais ( <i>networking</i> ) internas e externas na motivação do vendedor foram consideradas relevantes para o aprendizado contínuo (TERHO et al., 2017).
Conhecimento	O conhecimento aumenta a gestão do relacionamento (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018); o conhecimento tácito do vendedor advindo da experiência (BRADFORD et al., 2010); o valor criativo (BRADFORD et al., 2010).
Relações Pessoais ( <i>Networking</i> )	A coordenação de departamentos internos (SCHROCK et al., 2018); a capacidade da gestão das atividades e engajamento do time (BRADFORD et al., 2010); relações pessoais com parceiros internos e externos são críticas para acessar conhecimento e outros recursos (TERHO et al., 2017).
Sistemas de Controle	A gestão do time baseada em sistemas de controle (SCHROCK et al., 2018); os sistemas de controle suportando o entendimento do desempenho do vendedor (BRADFORD et al., 2010).
Estruturas de Vendas	A importância das estruturas de vendas (SCHROCK et al., 2018); a importância de se gerenciar contas chave e globais (SCHROCK et al., 2018); gestores de relacionamento aparecem (BRADFORD et al., 2010); construção de estruturas de vendas corretas (BRADFORD et al., 2010); as estruturas de vendas introduziram a função dos gestores de contas chave ( <i>key account managers - KAMs</i> ) (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018); qualificadores, vendedores e gestores de relacionamento (ROSS; TYLER, 2017).
Abordagens de Vendas	A importância da abordagem da venda adaptativa (SCHROCK et al., 2018); venda consultiva (BRADFORD et al., 2010); a venda baseada em time (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018); venda de soluções (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018); abordagem de marketing digital (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018); <i>Cold Calling 2.0</i> , base para a metodologia de receita previsível (ROSS; TYLER, 2017).
Tecnologias de Vendas	O impacto das tecnologias de vendas (SCHROCK et al., 2018); tecnologias de vendas podem mover o time a frente (BRADFORD et al., 2010); a utilização de novas tecnologias como big data e a abordagem de marketing digital forçam os vendedores a mudar comportamentos (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018); o impacto das tecnologias disruptivas (e.g. aprendizado de máquina, inteligência artificial, mídias sociais, <i>big data</i> e conectividade 24/7) em vendas (FLAHERTY et al., 2018).
Sucesso do Cliente	O relacionamento entre vendedores e clientes (SCHROCK et al., 2018); a importância da orientação ao cliente (SCHROCK et al., 2018); o valor do cliente (SCHROCK et al., 2018); orientação ao cliente (BRADFORD et al., 2010; ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018); a confiança no relacionamento (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018); tornar o cliente bem sucedido utilizando produtos, serviços que o fornecedor provê (GOLDENBERG, 2018).

Eficácia e Desempenho	Desempenho como um constructo central (SCHROCK et al., 2018)
Ambiente Externo	O conceito de motivação, oportunidade e habilidade (MOA) e sua influência no desempenho (TERHO et al., 2017), onde ambiente externo pode ser enquadrado em oportunidade; desempenho é determinado por oportunidade, vontade e capacidade (BLUMBERG; PRINGLE, 1982); o ambiente pode apresentar restrições situacionais ou operacionais (MATHIEU; TANNENBAUM; SALAS, 1992).
Gestão	Gestores podendo fazer grande diferença no desempenho construindo estruturas de vendas corretas (BRADFORD et al., 2010); orientando e suportando os gestores de relacionamento (BRADFORD et al., 2010); a importância dos gestores especialmente para a criação de oportunidades em um ambiente volátil (TERHO et al., 2017).

**Fonte:** autor (2019)

O detalhamento das categorias inicia-se no nível de análise do indivíduo - vendedor. Com relação ao comportamento (categoria), Khusainova et al. (2018) pontuou que o significado da motivação é baseado em Mitchel (1982). Define o estado psicológico, causador do entusiasmo, direção e persistência do comportamento; além de explicar que motivação intrínseca (*internal motivation - IM*) e extrínseca (*external motivation - EM*) podem ser mensuradas por sistemas de controle. Para Brown e Peterson (1994), motivação está relacionada a escolhas considerando direção, persistência e comportamento. Em alguns momentos motivação e esforço são confundidos, e Brown e Peterson (1994) dizem que o esforço representa a força, energia ou atividade para executar o trabalho, e que está diretamente relacionado ao desempenho. Walker, Churchil e Ford (1977) dizem que esforço é “a quantidade de energia que vendedores querem dispende em cada atividade ou tarefa relacionadas ao seu trabalho”. A propriedade psicológica pouco mencionada nos estudos de administração é definida por Pierce, Kostova e Dirks (2003) como o estado em que indivíduos sentem como se os objetivos fossem seus. Nessa direção, nós podemos considerar o comportamento do vendedor como uma conjunção entre propriedade psicológica (PIERCE; KOSTOVA; DIRKS, 2003); mais motivação por Brown e Peterson (1994); que considera IM e EM para execução das atividades e foco no resultado respectivamente (KHUSAINOVA et al., 2018), e esforço correspondente (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1977).

Na esfera do conhecimento (categoria), a orientação ao aprendizado pode direcionar ao trabalho duro, em um caminho inteligente, permitir engajamento ao plano, mudança de abordagem em função da situação, e confiança nessas abordagens distintas (SUJAN; KUMAR, 1994). Igualmente importante é o conhecimento tácito, que baseado na experiência permite a gestão individual e do time, fazer a diferença com clientes, pares e supervisores, ter uma melhor

compreensão humana, e profissionais policêntricos que estão aptos a trabalhar em diferentes áreas dentro das empresas e dentro de seus clientes (BRADFORD et al., 2010).

Como parte das relações pessoais (categoria), *networking*, relacionamentos com parceiros internos e externos são críticos para acessar conhecimento e recursos dentro de contextos complexos (TERHO et al., 2017). Como agentes do conhecimento, vendedores são chave para a promoção da inovação, onde os vendedores bem sucedidos trocam conhecimento com colegas dentro da empresa compartilhando o aprendizado externo beneficiando todo o time. Então, a categoria relações pessoais agrega relacionamentos internos e externos.

Neste momento, o nível de análise passa a ser a organização – a área de vendas. Para medir os resultados individuais e do time, os sistemas de controle (categoria) são um grupo de procedimentos para monitorar, dirigir, avaliar, e compensar os vendedores e gestores. De forma simples, são considerados 2 tipos de controles: o primeiro baseado em resultados, é usado para determinar a compensação, e é baseado nas métricas de vendas como receita, volume de vendas, margem bruta, margem líquida, despesas, custos de vendas, rentabilidade, entre outros; e o segundo, o tipo comportamental, é focado em todo o processo de vendas, não apenas nos números, e a avaliação e compensação considera mais do que resultados, considera também métricas de desempenho como conhecimento, competências de apresentação, habilidade de fechamento, entre outros. Os sistemas de controle impactam diretamente na cognição, atitudes, motivação, estratégias comportamentais, e o desempenho dos vendedores (ANDERSON; OLIVER, 1987).

As estruturas de vendas (categoria) evoluíram e hoje em dia contemplam times internos e externos. A evolução é motivada pelas tecnologias de vendas relacionadas a automação, sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*), inteligência de negócios, inteligência artificial, entre outros. Thaichon et al. (2018) discute os principais estágios desta evolução: (1) cara-a-cara (*face-to-face*) conduzido pelo time de vendas de campo na década de 70; (2) colaboração de estruturas internas e externas na década de 80; (3) vendas centradas no cliente na década de 90; (4) estruturas internas potencializadas pela tecnologia na década de 2000. Várias destas estruturas como os gerentes de contas chave (KAMs) foram definidas, muito utilizadas atualmente, e discutidas por Davies e Ryals (2014) como mais benéficas para os clientes do que para as empresas em função do custo de servir.

Com relação às abordagens de vendas (categoria), as 4 ondas definidas por Arli, Bauer, e Palmatier (2018) mostram a evolução de um processo linear até a venda de valor. Algumas dessas abordagens de vendas tentam aproximar ainda mais os clientes, a venda adaptativa prega



a flexibilidade durante a interação com o cliente (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986); a venda orientada ao cliente é baseada nas necessidades do cliente e na satisfação no longo prazo, normalmente a pressão de vendas é menor do que em outras abordagens e a venda de soluções é requerida (SAXE; WEITZ, 1982); a venda consultiva ou venda estratégica surgiu com 3 principais tendências: mudar de uma oferta limitada a uma solução completa, times multifuncionais para melhor suportar os clientes, e a segmentação entre times de vendas transacionais e estratégicas, onde as competências de vendas se mantêm relevantes em ambas e a confiança se tornou pilar entre fornecedores e clientes nessa última (CUEVAS, 2018); a abordagem da venda baseada em valor é baseada na percepção de valor pelo cliente, estimulando o cliente no processo de criação de valor onde os principais passos no engajamento são: ofertas eficientes com valor superior, o suporte para o uso correto de produtos e serviços, e a melhor equação financeira entre fornecedor e cliente (TERHO et al., 2017).

As tecnologias de vendas (categoria) estão mudando a forma com que as interações acontecem entre fornecedores e clientes de acordo com Arli, Bauer e Palmatier (2018). Os autores mencionam 6 pilares para a efetividade da venda relacional: (1) as tecnologias de comercio eletrônico (*e-commerce*) estão revolucionando as interações e cerca de 75% preferem interações online; (2) a visibilidade das informações do comercio eletrônico ajuda as empresas a entender o comportamento e preferências dos clientes; (3) o *omnichannel* se tornou fundamental para os clientes, e os fornecedores precisam se adequar a esta realidade onde preços por canal, modelos de compensação, e sistemas de controle precisam estar em linha; (4) o relacionamento com aplicações podem ser mais importantes que com os humanos; (5) tecnologias como *big data* permitem aos fornecedores capturar e manter dados estruturados e não-estruturados e criam a chance de mudar as relações; (6) inteligência artificial pode entregar uma experiência extraordinária para os clientes.

Como outros paradigmas, sucesso do cliente (categoria) levará algum tempo para se tornar um tema principal. Até a década de 90, a ideia principal era produtos ou serviços superiores baseados em funcionalidades, na década de 90 o centro era a orientação ao cliente baseada em suas necessidades, e nos últimos anos a orientação ao cliente foi substituída pelo sucesso do cliente, que advém do modelo de subscrição e *pay as you go*. Desse modo, o valor dos produtos e serviços e o impacto no negócio do cliente se tornaram relevantes. Outras métricas como satisfação do cliente e as novas ordens de vendas vindas da base instalada também estão se tornando relevantes (GOLDENBERG, 2018). Os relacionamentos de entre

vendedores e clientes (SCHROCK et al., 2018) e a confiança no relacionamento (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018) serão críticos para o sucesso do clientes.

O ambiente externo (categoria) pode ser enquadrado no conceito de oportunidade do modelo MOA (*motivation, opportunity, abilities*) - motivação, oportunidade, e habilidade. O modelo foi utilizado por Terho et al. (2017) e entende-se que, no nível do indivíduo motivação (encapsula a categoria comportamento) e habilidades (incorpora as categorias conhecimento e relações pessoais) ajudam a entender o comportamento dos vendedores, e que oportunidade refere-se ao nível de organização. A oportunidade está relacionada ao ambiente ou mecanismo contextual que habilita a ação (SIEMSEN; ROTH; BALASUBRAMANIAM, 2008); Blumberg e Pringle (1982) mencionaram que oportunidade foi a última parte do modelo representando fatores externos que podem bloquear o desempenho; e pode apresentar restrições situacionais ou operacionais (MATHIEU; TANNENBAUM; SALAS, 1992).

Considerando a volatilidade do ambiente, uma das principais funções da gestão (categoria) é criar oportunidades (TERHO et al., 2017) por meio da construção de estruturas de vendas corretas e da orientação e suporte ao time (BRADFORD et al., 2010).

Devido a importância da Eficácia (categoria), e Desempenho (categoria) como constructos centrais, as categorias estão sendo consideradas como variáveis dependentes influenciadas pelas demais. Em trabalho seminal de Walker, Churchill e Ford (1979), desempenho de vendas é definido pela contribuição dada aos objetivos organizacionais, comportamentos como atividades que requerem esforços, e eficácia como fatores adicionais fora do controle dos profissionais de vendas. Anderson e Oliver (1987) dizem que desempenho é um conjunto de resultados e comportamentos; onde resultados são medidos por montante vendido, receita, participação de mercado (*market share*), novos clientes e rentabilidade; e que comportamento inclui competências, trabalho em equipe, comunicação efetiva, chamadas de vendas, gestão do tempo, e gestão do território. Avila, Fern e Mann (1988) sugerem que eficácia é medida pelo atingimento de objetivos atingidos por meio de indicadores como atingimento de quota e receita; e que desempenho é uma avaliação qualitativa feita pelo gestor. O estudo reforça que os comportamentos estão relacionados ao desempenho. O corrente estudo considera as definições de Avila, Fern e Mann (1988) como definições adotadas para Eficácia e Desempenho.

A RBV, teoria principal do corrente estudo, será discutida na seção 2.2. permitindo o entendimento desde sua concepção até a sedimentação dos principais conceitos.

## 2.2. RBV (*RESOURCE-BASED VIEW* | VISÃO BASEADA EM RECURSOS)

A RBV foi introduzida por Penrose (1959), onde a firma é definida por um conjunto de recursos que podem gerar desempenho diferenciado e se tornar fonte de vantagem competitiva. Esses recursos podem ser classificados como internos e externos, e gerenciados podem prover produtos e serviços ao mercado, os recursos ociosos podem suportar inovação e novas demandas, e um grupo de competências estabelecidas denominadas bases tecnológicas podem ser exploradas. A domínio RBV foi incrementado por outros estudiosos como Barney (1991) com a teoria baseada em recursos, definindo a metodologia VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, and Non-substitutable*), onde os recursos para serem considerados fonte de vantagem competitiva devem ser valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis.

Para Sminia (2018) os recursos VRIN representam uma vantagem competitiva de curto prazo, e no longo prazo o único caminho é a heterogeneidade, razão para acumulação de recursos pela firma, desenvolvidos desde a origem, indisponíveis para venda pois são chave para competitividade, e suas rotinas únicas são desenvolvidas no tempo e denominadas visão baseada em recursos dinâmicos.

Na perspectiva de Hall (1992), recursos podem ser classificados como tangíveis e intangíveis, e esses últimos são matérias primas para as capacidades na geração de vantagem competitiva sustentável. Recursos importantes como patentes, marcas registradas, contratos, trabalhos científicos, *know-how*, relações, cultura organizacional, reputação dos produtos e da firma, mesmo os intangíveis, se tornam extremamente valiosos do ponto de vista da contabilidade. Com relação às capacidades, algumas são baseadas em competências, como as funcionais que criam diferenciação baseadas em conhecimento, competências e experiência dos colaboradores; outras são baseadas em ativos, como os posicionais que criam diferenciação baseados em ações que foram tomadas no passado, como reputação com os clientes, localização, instalações, capacidade regulatória.

A forma pela qual a firma gere esses recursos suportará diferenciação e expansão, poderão ser fonte de vantagem competitiva, e os recursos e capacidades heterogêneas são pilares da RBV (PETERAF, 1993).

As capacidades, operacionais ou dinâmicas permitem a execução de atividades específicas (HELFAT et al., 2007), no curto prazo as operacionais permitem as firmas a executarem tarefas e atividades (WINTER, 2003), e as capacidades dinâmicas permitem a firma criar, estender ou mudar sua base de recursos (HELFAT et al., 2007).

Teece, Pisano, and Shuen (1997) propuseram que as capacidades dinâmicas objetivam criação e captura de riqueza em ambientes de rápida mudança. Nesse ambiente, firmas com o cuidado adequado, inovação e flexibilidade em seus produtos e serviços, mais a gestão de competências internas e externas, aparecem como diferenciadas. A palavra dinâmica significa renovar as competências com base nas mudanças de ambiente; e capacidade significa adaptação, integração, habilidade de reconfiguração dos recursos internos e externos à empresa. Os autores organizam competências e capacidades em 3 perspectivas: processos, posições, e caminhos, onde os processos são os trilhos para as coisas serem feitas - as rotinas; as posições são ativos que a firma tem; e os caminhos são escolhas estratégicas.

Em um mercado global e competitivo, caracterizado pela dispersão geográfica e fontes organizacionais de inovação e manufatura, a vantagem competitiva é mais do que a preservação de ativos contra replicação, é tornar as capacidades dinâmicas únicas e não replicáveis mantendo-as como fonte de vantagem competitiva, e sua orquestração para inovação e captura de valor podem gerar desempenho financeiro de longo-prazo (TEECE, 2007). Para empresas multinacionais, as capacidades dinâmicas são extremamente relevantes devido aos ambientes abertos, as oportunidades e ameaças, as constantes mudanças tecnológicas e inovação em produtos e serviços, e o desenvolvimento pobre de *know-how* e mercados tecnológicos. Outro importante fator é a habilidade dos gestores em sustentar as capacidades dinâmicas, orquestrando os ativos e renovando a firma, criando produtos, serviços, sistemas, rotinas, estruturas que permitem a diferenciação da firma no mercado e rentabilidade sustentável (TEECE, 2007).

Ainda relacionado aos gestores, o conceito “capacidade gerencial dinâmica” é focado em diferenciação baseada na heterogeneidade das decisões gerenciais e subdividida em 3 pilares: capital gerencial humano que refere-se a competências aprendidas que requerem investimentos em educação, treinamento ou aprendizado (BECKER, 1964 apud ADNER; HELFAT, 2003); capital gerencial social que refere-se a resultados de relacionamentos sociais e podem oferecer influência, controle e poder (BECKER, 1964 apud ADNER; HELFAT, 2003); e capital gerencial cognitivo que refere-se as crenças gerenciais e modelos mentais que servem como base para tomada de decisão (WALSH, 1995 apud ADNER; HELFAT, 2003).

Meirelles e Camargo (2014) trouxeram algumas direções para as capacidades dinâmicas, baseadas em uma revisão bibliométrica, onde os elementos chave definidos são: comportamentos e habilidades – capacidades dinâmicas relacionadas a mudanças e inovação; rotinas e processos – os processos podem transformar entradas em resultados; e governança do

conhecimento – um ciclo de aprendizado contínuo de acumulação de experiência em um processo recursivo tornando a firma habilitada para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Na seção 2.3 a seguir, as categorias identificadas na ISSM são classificadas pelo prisma da RBV, permitindo que as mesmas sejam compreendidas como recursos ou capacidades, e percebidas como potenciais fontes de vantagem competitiva.

### 2.3 ISSM E A RBV

Iniciando pelo comportamento do vendedor (categoria), a automotivação e a gestão emocional são apontadas como capacidades essenciais; o conhecimento (categoria) do vendedor e sua experiência são capacidades que influenciam diretamente seu valor criativo; nas relações pessoais (categoria), a coordenação, a gestão de atividades, o engajamento com o time, o relacionamento interno e externo à empresa são capacidades críticas para acessar conhecimento e outros recursos.

Já os sistemas de controle (categoria) são recursos essenciais para o entendimento do desempenho individual e coletivo; as estruturas de vendas (categoria) corretas são recursos fundamentais para atender bem os clientes em suas particularidades; as distintas abordagens de vendas (categoria) estabelecidas, incrementadas pelas abordagens contemporâneas como o marketing digital, e *cold calling 2.0*, são recursos necessários para a realização de abordagens diferenciadas; as tecnologias de vendas (categoria) como *big data*, e demais tecnologias disruptivas são recursos que podem mudar o comportamento dos vendedores; o sucesso do cliente (categoria) vem da capacidade de se utilizar bem produtos e serviços, e esse sucesso torna a relação de fornecedores e clientes uma relação de confiança.

Todos esses recursos e capacidades descritos acima influenciam diretamente ou indiretamente a eficácia e o desempenho (categoria) dos vendedores e times de vendas; a capacidade da gestão (categoria) em suportar o time e criar oportunidades considerando o ambiente externo (categoria), que apresenta oportunidades que podem ser impactadas por restrições situacionais ou operacionais, é fundamental.

É importante ressaltar que esses recursos e capacidades evoluem e se moldam influenciados pelo ambiente externo, o que nos permite inferir que ao longo do tempo os recursos são reconfigurados e que as capacidades possuem dinamismo para acompanhar as

transformações, as chamadas capacidades dinâmicas; a confirmação desse dinamismo requer estudo longitudinal específico.

Para condução da pesquisa explorando o domínio ISSM, a teoria RBV, e o campo de pesquisa determinado, a metodologia utilizada é apresentada na próxima seção, 3. Procedimentos Metodológicos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos discorrem sobre o método de pesquisa qualitativa e a tradição da teoria fundamentada, as 2 etapas do estudo que são a revisão bibliográfica e a pesquisa empírica, e respectivos procedimentos realizados em cada etapa.

#### **3.1 MÉTODO QUALITATIVO E TEORIA FUNDAMENTADA**

Segundo Creswell (1998), a pesquisa qualitativa pode ser subdividida em 5 tradições: biográfica, fenomenológica, teoria fundamentada, etnográfica e estudo de caso. Para o corrente estudo, é utilizado o método qualitativo e a tradição da teoria fundamentada, que permite gerar um modelo teórico. Parte de dados coletados inicialmente e que são articulados pelo pesquisador até o fim; e pode apresentar uma figura visual do modelo teórico relacionado ao contexto que está sendo estudado, objetivo pretendido por esse estudo por meio da apresentação de uma proposta de modelo integrativo para Vendas e Gestão de Vendas B2B. Alinhado a este método, este projeto de pesquisa revisitou o conhecimento existente, contribuições teóricas recentes, práticas corporativas contemporâneas, principais tendências, e revisou os principais conceitos emergentes dessas sessões, endereçando assim a coleta inicial citada pelo autor.

Na primeira etapa da pesquisa, o levantamento bibliográfico permite a definição de categorias que darão início ao modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B visual, atendendo a articulação dos conceitos citados por Creswell (1998). Bunge (1985 apud FLORES, 1994) diz que análise é um processo aplicado à realidade, que permite descrever componentes em um determinado nível, o relacionamento o entre eles, e usar a primeira visão conceitual do todo como base para uma análise profunda para encontrar a melhor síntese; e a combinação da manipulação de dados, transformação, operações, e provas podem prover significado relevante com relação a algum problema (FLORES, 1994). Para suportar essa etapa do estudo, a metodologia escolhida foi a análise de dados qualitativos (FLORES, 1994), que é estruturada em 3 passos: redução, disposição e obtenção e verificação da conclusão.

A análise é iniciada com a redução, que consiste na separação de elementos que versam sobre o mesmo assunto; a identificação e classificação destes elementos baseadas no contexto, atividades e eventos, relacionamentos, comportamentos, opiniões, perspectivas, métodos, estratégias, e processos; e seu agrupamento significa a categorização. O segundo passo é a disposição, onde os dados são organizados e permitem a obtenção de conclusões; a informação pode ser apresentada em diagramas (SPRADLEY, 1979 apud FLORES, 1994) com imagens visuais mostrando os relacionamentos entre conceitos (STRAUS; CORBIN, 1980 apud FLORES, 1994). O terceiro passo, a conclusão, permite apresentar afirmações e proposições baseadas no conhecimento adquirido pelo pesquisador; as próprias categorias são consideradas conclusões e podem ser apresentadas como figura; o relacionamento entre os elementos são apresentados construindo uma configuração significativa (FLORES, 1994); e algumas estratégias para integrar os resultados são aplicadas, como a consolidação teórica (GOETZ; LECOMPTE, 1988 apud FLORES, 1994).

O estudo apresenta os 3 passos citados no Quadro 1: categorização de ISSM, disponível na seção 2. referencial teórico, onde são apresentadas as categorias (FLORES, 1994).

Como propósito, no que tange o objetivo principal e a intenção (CRESWELL, 1998), o estudo pretende apresentar o modelo descrito na introdução, partindo da teoria que foi revisitada na primeira etapa e validação empírica realizada na segunda etapa - pesquisa.

Em relação aos procedimentos de pesquisa empírica, Creswell (1998) menciona a coleta de dados, análise e resultados. A coleta de dados nessa etapa será utilizada a observação direta intensiva por meio de entrevistas não padronizadas ou não estruturadas, onde o “entrevistador desenvolve cada situação em qualquer direção que considere adequada”, explorando mais amplamente uma questão; perguntas abertas e respondidas dentro de uma conversa informal; na modalidade de entrevista focalizada, com base em um roteiro de tópicos (MARCONI; LAKATOS, 2017). No corrente estudo, as categorias advindas da primeira etapa da pesquisa determinam um roteiro de tópicos referentes ao problema de pesquisa, não obedecendo uma estrutura formal na condução das entrevistas, onde são entrevistados executivos (3.4 sujeito de pesquisa) em sessões de até 40 minutos.

Para apoiar a análise dos dados, é utilizada a técnica de mineração de texto que permite a análise e identificação de informações relevantes. Essa técnica foi aplicada por meio do software SOBEK, capaz de identificar termos relevantes e apresentá-los graficamente, destacando os termos mais frequentes e suas relações (UFRGS, 2019) e apresentados como resultados.

Dando continuidade aos procedimentos de Creswell (1998), que prevê a discussão do modelo teórico contra a teoria existente, pretende-se apresentar na seção 5 a discussão e proposta de um modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B.

As contribuições e limitações do corrente estudo, bem como sugestões para estudos futuros, serão descritas no item 6. Considerações finais.

Conforme citado na introdução desse estudo, o domínio ISSM se dá no âmbito do mercado B2B, explanado na seção 3.2.

### 3.2 MERCADO B2B

O mercado B2B se refere a negócios que tem como público alvo outras empresas, e não o consumidor final. Para que se tenha bom desempenho nesse mercado é fundamental que a empresa tenha clareza na sua proposta de valor, agregue valor à sua marca por meio de uma boa estratégia de marketing, o relacionamento pessoal continua fundamental muito embora outras estratégias de vendas e marketing sejam utilizadas. Dessa forma os colaboradores são os principais embaixadores da marca, e se engajados darão o seu melhor no atendimento aos seus clientes e na execução de suas tarefas (ENDAVOR, 2015).

Nessa direção, o estudo se dá no campo de empresas multinacionais de tecnologia instaladas no Brasil, contextualizadas na seção 3.3, que tem como foco o mercado B2B.

### 3.3 EMPRESAS MULTINACIONAIS DE TECNOLOGIA INSTALADAS NO BRASIL

Por meio dos profissionais entrevistados que tiveram experiências em diversas empresas multinacionais de tecnologia da informação, provedoras de soluções, e instaladas no Brasil tais como: SAP, Oracle, Microsoft, Salesforce, Hitachi Vantara e TOTVS, com escritórios e estruturas locais, que atuam com diversos portfólios de solução e segmentos de clientes, que praticam os modelos de vendas diretas e indiretas (canais), possuem cobertura nacional, distintas estratégias de *go-to-market*, distintos modelos organizacionais (por segmento de mercado, por solução, por geografia, modelos híbridos), diversos tamanhos de estrutura e equipes de vendas, o estudo abrange a diversidade necessária para representar as práticas existentes nesse mercado.

Esses profissionais são especificados na seção 3.4 sujeito de pesquisa.



### 3.4 SUJEITO DE PESQUISA

O sujeito de pesquisa capaz de contribuir de forma efetiva com os objetivos dessa pesquisa são executivos que passaram por mais de uma das empresas referenciadas, em posições de gestão, cujos cargos são denominados: *Country Manager*, *Chief Revenue Officer*, VP de Vendas, *Head* de Vendas, ou Diretor de Vendas. São entrevistados 4 profissionais que têm experiência e responsabilidade direta pela gestão da área e equipes vendas B2B.

Para condução das entrevistas, foi utilizado um roteiro de tópicos (MARCONI; LAKATOS, 2017) que tem suas características descritas na seção 3.5.

### 3.5. ROTEIRO DE TÓPICOS

O roteiro de tópicos (MARCONI; LAKATOS, 2017), Apêndice A, foi estabelecido com base nos objetivos da pesquisa e nas categorias advindas da etapa 1 da pesquisa. Esse roteiro visa validar se, e como, as categorias componentes do modelo ocorrem no ambiente empírico, em que medida, e que variações e incrementos podem receber, tornando o modelo proposto válido e contemporâneo. O roteiro permeia os desafios e oportunidades, recursos e capacidades de Vendas e Gestão de Vendas B2B (as categorias), e as preocupações dos gestores com o futuro de Vendas e Gestão de Vendas B2B.

A seção seguinte, 4. Apresentação das entrevistas, apresenta os dados advindos da pesquisa empírica.

## 4. APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa empírica baseados nas narrativas das entrevistas, realizadas à partir de categorias identificadas na revisão teórica de ISSM. Inicialmente, o Quadro 2 faz uma síntese das entrevistas por categorias proporcionando uma visão compilada dos resultados, em seguida o extrato de cada entrevista é apresentado.

## Quadro 2: Compilação das Entrevistas (1/2)

Categorias	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Hunting</i> - Buscar novas oportunidades;</li> <li>* Resiliência (lidar com as rejeições);</li> <li>* Esforço;</li> <li>* Energia;</li> <li>* Automotivação;</li> <li>* Competitividade;</li> <li>* Orientação a resultados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resiliência;</li> <li>* Disciplina;</li> <li>* Humildade;</li> <li>* Adaptabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ponderação</li> <li>* Mediação</li> <li>* Orquestração</li> <li>* Adaptabilidade</li> <li>* Automotivação</li> <li>* Comprometimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ouvir (escuta ativa);</li> <li>* Disciplina</li> <li>* Preparo;</li> <li>* Planejamento: conhecer o território, as contas, e os clientes;</li> <li>* Articulação (Orquestração);</li> <li>* Coordenação;</li> </ul>
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercado B2B - tecnologia;</li> <li>* Técnico;</li> <li>* Aprendizado contínuo (interações com o time local e global, programas de várias escolas para fazer certificações, classes, comunidades de estudos, plataforma abertas);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprendizado contínuo (participação em eventos e treinamentos externos para adquirir conhecimento);</li> <li>* Multidisciplinar;</li> <li>* Processos (para poder orientar, p.ex. geração de demanda);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Especialista (bom nível de profundidade no assunto);</li> <li>* Técnico (Produto);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Percepção do movimentos do Mercado B2B - tecnologia;</li> <li>* Segmento de Mercado (p.ex. Manufatura);</li> <li>* Mercado B2B - tecnologia;</li> <li>* Novos modelos de negócio (baseados em serviço - SaaS, <i>Cloud</i>, subscrição);</li> </ul>
Relações Pessoais ( <i>Networking</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Interagir e entender os clientes;</li> <li>* Trabalhar com as áreas internas da organização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Não se pode superestimar, não pode ser pautado apenas na relação pessoal como antigamente;</li> <li>* Se relacionar áreas internas e clientes para se mover dentro e fora das organizações;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Continuará tendo papel preponderante;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Com os parceiros que atuam nas contas;</li> <li>* Articulação, orquestração de equipes (áreas internas) em estruturas matriciais;</li> </ul>
Sistemas de Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Monitorar a produtividade por vendedor;</li> <li>* O vendedor gere seu próprio negócio;</li> <li>* Medição do andamento do plano de negócios;</li> <li>* Acompanhamento estratégico, resultado da execução;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controle de contas e respectivo histórico;</li> <li>* Para processos de geração de demanda, deve-se acompanhar as atividades e resultados;</li> <li>* Para vendas, não faz sentido acompanhar o passo-a-passo no dia a dia, para equipes de vendas internas (<i>inside sales</i>) sim em função do volume;</li> <li>* Funil de vendas robusto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Métricas direcionam o comportamento;</li> <li>* Medição de atividades, em especial as de geração de demanda;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisões e cadências com os times pelo gestor;</li> <li>* Revisões entre times, realizadas pelos vendedores;</li> </ul>
Estruturas de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cobertura por geografia - territórios;</li> <li>* Venda direta ou indireta;</li> <li>* Estrutura por solução - especialistas;</li> <li>* Modelo matricial;</li> <li>* Contas <i>enterprise</i> - modelo de atendimento <i>premium</i> (Account Managers);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adaptação a geografia;</li> <li>* Aderentes à cultura;</li> <li>* Geração de demanda, equipes de vendas internas (<i>inside sales</i>), e de campo (<i>field sales</i>);</li> <li>* Entendimento do mercado, território e clientes é fundamental;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Account Managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Equipes especialistas em segmentos de mercado (Indústria);</li> <li>* Equipes especializadas em linhas de negócio (solução);</li> <li>* Modelo matricial</li> <li>* Áreas específicas de <i>customer success</i> - sucesso do cliente, que surgiram para garantir que a empresa está implementando as melhores práticas;</li> </ul>
Abordagens de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Venda consultiva, onde você obtém mais margem, vendas maiores, vendas de solução;</li> <li>* Vendas por oportunidade ou ocasionais - atendidas de forma transacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Processo de geração de demanda;</li> <li>* É necessário entender as dores do cliente (desafios), para depois oferecer uma solução, e se tornar um <i>trusted-advisor</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consultivas com base no conhecimento da solução e geração de valor ;</li> <li>* <i>Cold Calls, call blitz, mailing, Instagram</i>;</li> <li>* "Quem educa o cliente tem mais chance de vender", venda de valor;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Os provedores disponibilizam conteúdos que não requerem investimento inicial;</li> <li>* Opções de trial das soluções para os clientes;</li> <li>* Conhecer o cliente;</li> <li>* Conectar os desafios do cliente com a solução.</li> </ul>

**Fonte:** autor (2019)

**Quadro 3: Compilação das Entrevistas (2/2)**

Categories	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4
Tecnologias de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* CRM (<i>Customer relationship Management</i>);</li> <li>* Mídias Sociais, principalmente <i>LinkedIn</i> - para relacionamento;</li> <li>* Treinamentos <i>online</i> das soluções;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Várias ferramentas para "escutar" o mercado;</li> <li>* Automatização de contatos com prospects e clientes;</li> <li>* O processo de CRM é a espinha dorsal;</li> <li>* Ferramentas online (p.ex. Analytics)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Equipamentos, materiais, vídeos;</li> <li>* <i>LinkedIn Sales Navigator</i></li> <li>* <i>Big Data</i>;</li> <li>* <i>Omnichannel</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Digital selling, mídias sociais, podcasts</li> <li>* <i>LinkedIn Sales Navigator</i>, não só para conectar pessoas, mas também para consumir conteúdo sobre tópicos de negócio;</li> <li>* Treinamentos <i>online</i>;</li> </ul>
Sucesso do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fazer parte de um projeto que ajudem seus clientes a atingirem os objetivos deles;</li> <li>* Retorno sobre o investimento (ROI) realizado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A jornada do cliente se inicia na prospecção (marketing), evolui durante a aquisição (vendas), e continua após a venda concluída (sucesso do cliente), não só no final da jornada e sim ao longo de toda ela;</li> <li>* A jornada do cliente deve ser pautada pela transparência;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Marketing e Vendas de forma integrada;</li> <li>* A jornada do cliente compreende todo o ciclo de relacionamento: suspect, prospect, lead (marketing), customer (vendas) e advocate (sucesso do cliente) - do primeiro contato até se tornar referência;</li> <li>* Comprar (vendas), adotar (sucesso do cliente), e se manter engajado (sucesso do cliente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acompanhar (jornada do cliente) desde a adoção, boa utilização da solução, e renovar o serviço (sucesso do cliente), não apenas a métrica de receita;</li> <li>* Áreas específicas, que surgiram com o modelo de subscrição, para garantir que a empresa está implementando as melhores práticas;</li> <li>* O sucesso do cliente, está diretamente ligado ao sucesso e previsibilidade do negócio;</li> </ul>
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Medição individual do resultado (receita de vendas);</li> <li>* Todos os vendedores devem contribuir;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atingimento de quota anual (receita de vendas);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resultado (receita de vendas);</li> <li>* Métricas em discussão em função dos modelos de subscrição (p.ex. nível de adoção da solução, índice de renovação relacionado ao sucesso do cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Resultado (receita de vendas);</li> <li>* Nível de adoção;</li> <li>* Índice de satisfação;</li> <li>* Índice de renovação;</li> </ul>
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>* soft skills</li> <li>* Reestabelecer os acordos com cada indivíduo, buscando identificar o que está impactando o desempenho (p.ex. Território ruim, falta de treinamento, etc.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* soft skills</li> <li>* O gestor precisa fazer uma avaliação do contexto;</li> <li>* Modelo de gestão adaptável, depende da maturidade e particularidades do time.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Métricas Qualitativas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* soft skills</li> </ul>
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atenção ao ambiente macroeconômico;</li> <li>* Antenado às tendências de mercado;</li> <li>* Entender as direções futuras do país (agenda do governo e das empresas) para capturar as oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Particularidades geográficas e culturais;</li> <li>* Interferência na abordagem, mais ou menos agressiva;</li> <li>* O time, liderado pelo gestor, deve ter a capacidade de alternar o modelo de trabalho em conformidade com o ambiente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Baixa influência do ambiente externo se a equipe estiver preparada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Presença ativa de novos entrantes (startups) no mercado, que muitas vezes é um competidor que você desconhece, e é muito difícil acompanhar o que estão fazendo;</li> </ul>
Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deixar todos os vendedores com a mesma chance de atingirem seus resultados;</li> <li>* Carteira de clientes digna;</li> <li>* Multiplicar o resultado individual;</li> <li>* Analisar a produtividade individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Colocar as pessoas nos territórios, local, correto;</li> <li>* O gestor de vendas deve um gestor de pessoas, não apenas um gestor de negócios;</li> <li>* Precisa entender a organização interna para facilitar as negociações;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Orquestrador de seres heterogêneos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estimular o time a se preparar e ter disciplina;</li> <li>* Replicar as melhores práticas de gestão;</li> <li>* Desenhar um caminho para a carreira;</li> <li>* Entender qual a motivação de cada um e montar um plano individual - criar oportunidades;</li> <li>* Coaching, mentoria;</li> <li>* Remover os obstáculos</li> </ul>

Fonte: autor (2019)

## ENTREVISTA 1: extrato

Os principais desafios para os times e profissionais de vendas são: a existência de uma oferta maior que a procura; crise no país nos últimos 4 anos reduziu os investimentos; tendência de migração para nuvem como opção de redução de custos; e que para se diferenciar deve-se fazer uma venda consultiva, “*o grande desafio com tudo isso é fazer uma venda consultiva e se tornar um trusted advisor*”, o que pressupõe maior qualificação.

Por outro lado, as oportunidades são inúmeras devido ao fato de existirem diversas empresas de tecnologia; a compreensão sobre o segmento de mercado do cliente, e escutar o cliente são habilidades fundamentais, “*o mercado é escasso de profissionais que consigam falar a língua do cliente*”.

Com relação aos recursos, os inúmeros meios para aquisição de conhecimento interna ou externamente são pontuados, “*nas empresas de tecnologia, normalmente você tem recursos internos que são infinitos*”, e que é fundamental o conhecimento de negócios além da tecnologia, com olhar para o ambiente externo local e global.

Já para as capacidades, pontua que a avaliação do vendedor é como se avaliar uma franquia, e que a contribuição de cada um para o resultado total é fundamental, “*quando se fala do time de vendas, você está multiplicando a capacidade individual pelo número de pessoas que você tem*”; deve-se prover os meios de forma igualitária criando condições para todos; e que o esforço do vendedor é fundamental.

O comportamento principal ressaltado é o perfil de *Hunter*, profissional que busca novas oportunidades nos clientes, “*se o vendedor acorda de manhã e está sempre buscando novas oportunidades, se energizando com isso, é o vendedor que agente busca*”; que busca novos conhecimentos, energia, lidar com rejeições internas e externas, e automotivação são comportamentos essenciais para o perfil esperado.

Com relação aos conhecimentos, os técnicos específicos – *hard skills* são mencionados, além da formação acadêmica e línguas; e que os *soft skills* tais como aprendizado contínuo e relacionamento interno e externo são fundamentais.

Ainda sobre as relações pessoais, a habilidade de entender o que o cliente precisa, e trabalhar com todas as áreas internas da sua empresa para atender seu cliente, tornando a habilidade interpessoal fundamental, “*você tem que vender para seu chefe, para o chefe do seu chefe, para o financeiro, para o legal, para o arquiteto, depois pegar tudo isso e voltar para o cliente*”.

Quanto aos sistemas de controle, a avaliação do vendedor é feita por resultado “*da franquia*”, que todos os instrumentos são fornecidos, estratégia discutida constantemente, porém não se acompanha os detalhes da execução, “*todo vendedor aqui é um diretor, eu não vejo o vendedor como aquele vendedor que você manda ele fazer as coisas, cobra a agenda do cara, se eu precisar fazer isso alguma coisa está errada, não é o cara que eu preciso para estar aqui na companhia*”.

As estruturas de vendas se iniciam com uma distribuição regional por territórios, pelo porte e potencial dos clientes, com atendimento direto ou por canais de vendas, e na sequência por soluções criando uma estrutura matricial.

Sobre as abordagens de vendas, as vendas consultivas são essenciais para garantir maiores margens, “*onde você obtém mais margem é por meio de uma venda consultiva porque você começa o projeto desenhando um business case com o cliente*”, a escolha das contas é feita no início de cada ciclo; e que as vendas por oportunidade ou ocasionais devem ser atendidas de forma transacional, “*para volume você precisa ter uma maquininha girando*”.

Com respeito às tecnologias de vendas, as ferramentas de CRM devem gerar valor ao time de vendas, “*sou adepto as ferramentas desde que gerem valor para o time de vendas*”; as mídias sociais em especial o *LinkedIn* tem contribuído para o estabelecimento de relacionamentos; e que os treinamentos *online* são muito utilizados.

A visão de sucesso do cliente é focado em ajudar o cliente a atingir seus objetivos, que se sua solução contribui com processos e indicadores centrais, pode-se entender que sua contribuição é relevante, “*o nosso sucesso é quando, dentro de uma visão estratégica, você consegue fazer parte de um projeto que vá ajudar seu cliente a atingir os objetivos dele*”.

Quanto à eficácia e desempenho, traz comportamentos e habilidade de vendedores bem-sucedidos adicionando orientação a resultado e competitividade as citadas anteriormente; e que a medida do sucesso do vendedor é o resultado, e do gestor todos do time desempenhando bem, “*fazer com que todas as suas franquias deem resultado*”.

Com relação ao ambiente externo, as questões de país devem ser consideradas mesmo sem controle direto sobre elas, pois entender a agenda do governo e das empresas pode trazer grandes oportunidades.

As preocupações futuras pontuadas são de como transferir o conhecimento para as novas gerações, e que o mercado ainda é carente de profissionais, “*o B2B ainda tem um espaço grande em termos de relacionamento, entender os que as companhias precisam é um ativo que as*

*peessoas tem e nem sabem, e o que eu vejo como ponto de atenção é como passar esse bastão para as novas gerações”.*

## ENTREVISTA 2: extrato

Entender o ciclo de vendas junto a seu cliente é o principal desafio, pois os clientes estão bem informados, focados em um tema bem específico, e entender as especificidades para atender bem é fundamental, *“o grande desafio é entender esta especificidade e atender cada cliente da melhor maneira”.*

Quanto aos recursos, ferramentas tecnológicas para escutar o mercado quanto à sua empresa, suas soluções, e sobre os concorrentes, *“várias ferramentas para escutar o mercado, o que a gente chama de social listening para saber o que o mercado fala, tanto da sua empresa quanto das suas soluções, e obter informações de concorrentes também”*; automatizar os contatos com *prospects* e clientes é fundamental *online* ou *off-line*; recursos financeiros para investir nesse ferramental, e recursos humanos são necessários para utilizar uma ferramenta de *Analytics*, *“não adianta criar muita informação pois você não vai conseguir consumi-la”.*

Já as habilidades do vendedor, os *soft skills* como resiliência, disposição para aprender, disciplina, humildade porém com opinião, e ser adaptável são chave, *“é importante buscar sempre soft skills, é o cara ter resiliência, estar aberto a aprender, então, os soft skills são muito mais importantes que os hard skills”.*

As relações pessoais são importantes interna e externamente para que o vendedor consiga se movimentar especialmente em grandes corporações, mas não podem ser superestimadas, *“importante não só para área de vendas, mas como um todo”.*

No contexto das capacidades, cita que a multidisciplinariedade do vendedor é fundamental para orientar as demais áreas como geração de demanda e pré-vendas, que um bom sistema de CRM é capacidade fundamental para uma boa execução, *“o vendedor tem que ter o CRM como sua arma principal para conseguir ter a disciplina de execução no dia a dia”.*

Com relação aos sistemas de controle, cita que algumas atividades como geração de demanda requerem acompanhamento de atividades e seus indicadores, que atividades de vendas de valor com equipes mais seniores requerem apenas o acompanhamento do resultado.

Na direção das abordagens de vendas, contextualiza que um funil de vendas robusto é fundamental e que entender a dor do cliente e propor uma solução é o que coloca o vendedor na condição de *trusted-advisor*, *“quando você apresenta a solução que você pode trazer,*

*independente do produto, é aí que você começa a ganhar a confiança do cliente e se tornar um trusted-advisor, colocar o valor no negócio e não cair na canibalização de preço”.*

Quanto ao sucesso do cliente pontua que a jornada do cliente inicia na prospecção, evolui no processo de compra, e continua depois da venda concluída, e que esse processo deve ser pautado pela transparência.

O gestor deve ser um gestor de pessoas, e não de negócios, buscando desenvolver e colocar os profissionais nos locais corretos, e que essa é a razão do sucesso no longo prazo inclusive na construção da cultura organizacional, *“costumamos achar que o gestor de vendas é um gestor de negócios, mas na verdade ele é um gestor de pessoas, às vezes entramos nos negócios para resolver algum problema e trazer o negócio pois somos cobrados pelo número, mas este é um modelo que não escala. O gestor não deveria se sentir vitorioso com esse modelo”.*

Na relação com o ambiente externo, o papel do gestor é fundamental na avaliação do contexto, considerando geografia (estado, país), culturas locais, e que essas particularidades definem inclusive extensão dos ciclos de vendas, melhores abordagens, atenção aos concorrentes, pilares importantes para personalização do modelo de atuação, *“o gestor precisa ter uma boa leitura de todo esse sistema para fazer uma gestão adequada, não atuando sempre com o mesmo modelo de trabalho, e sim alternar o modelo, às vezes até dentro de um mesmo cliente”.*

Quanto as mudanças nos anos 2000, 2010, 2020, existe grande diferença quanto ao acesso a informação tanto pelo cliente quanto pelos vendedores; que a idade do tomador de decisão diminuiu e que o vendedor precisa se adaptar a esse novo cenário, *“deve-se adaptar o discurso às novas gerações de executivos, mais dinâmicos, e com uma outra visão”;* *“o cenário atual é mais dinâmico, o comprador tem mais informações, e ele é muito mais novo do que antigamente, e isso é uma adaptação que o profissional de vendas tem que fazer”.*

Com relação às preocupações futuras, o gestor deve se preocupar em tratar cada profissional do time de forma personalizada pois as pessoas tem necessidades distintas, e que o modelo de gestão deve ser adaptável e depende da maturidade e particularidades do time, *“você deve adaptar seu modelo ao que cada um necessita, você não pode ser um gestor que atua da mesma maneira, tudo depende da maturidade e particularidades do seu time”.*

### ENTREVISTA 3: extrato

A principal oportunidade para o vendedor é a de ser melhor remunerado no mercado B2B, do que no B2C (*Business to Consumer*), em função do nível de influência na venda, baseado no conhecimento técnico e no relacionamento com o cliente, “*oportunidade de ganhar mais, o profissional B2B ganha em média 3 vezes o que ganha um profissional B2C, no mercado*”.

O desafio é atrair talentos e formar os profissionais, primeiro porque não existe formação específica no Brasil, “*o primeiro desafio é que você não tem uma origem para buscar o profissional*”; segundo porque não existe um desenho de perfil tão claro, “*o segundo desafio é que você não tem o desenho de perfil tão claro*”. Habilidades como relacionamento, ponderação e orquestração são fundamentais; onde a adaptabilidade é fundamental para esse profissional, “*o vendedor fica no meio disso tudo, o perfil mais próximo ao do vendedor é o de advogado*”.

Ferramentas como *LinkedIn Sales Navigator* auxiliam o vendedor a fazer um bom trabalho, porém o relacionamento continua tendo papel preponderante; a tríade pessoas, processos e tecnologia continua muito válida embora não seja nova, “*se alguma dessas: pessoas, processos, e tecnologia fica desequilibrada, fica um pé torto, e o banquinho balança, é simples assim*”.

No contexto dos processos, cita a jornada do cliente desde o primeiro contato até que se torne uma referência, dê seu testemunho, e isso gere novas demandas; e que há um movimento de fusão pois nesse processo não se distingue o que é Marketing e o que é Vendas, “*se você trabalha em uma empresa pequena você não vai ficar chocado, do contrário vai, pois o processo passa por Marketing e Vendas, o processo mais importante hoje é o tal do customer journey*”.

Na esfera dos sistemas de controle, a métrica de resultado deve vir acompanhada de demais métricas qualitativas, “*por incrível que pareça a maioria das empresas mede apenas receita, e que isso é uma falha pois se perde toda a parte qualitativa, e se a métrica é apenas vendas a empresa vende, mas a que custo?*”; que as métricas a serem utilizadas são cada vez mais discutidas pois o modelo de vendas mudou para subscrições, pagas mês a mês, podendo ser canceladas a qualquer momento, onde a adoção passa a ser relevante, e que isso tem tudo a ver com *customer success*, “*não basta comprar, tem que adotar, se não adotar o cliente*



*cancela, e isso tem tudo a ver com customer success, se eu não cuido do cliente no pós-venda ele desengaja”.*

Quanto às abordagens de vendas, cita que o cliente hoje é bem informado; que independente da abordagem o conhecimento da solução é fundamental; que a venda deve ser consultiva gerando valor agregado, tirando o preço o primeiro nível de discussão, *“quando você faz uma venda consultiva, a venda gera um valor agregado, e tira o preço do primeiro nível de discussão quando o cliente percebe que você sabe do que você está falando”.*

Com relação aos comportamentos, vendedores treinados, motivados e equipados vendem mais, *“mais uma teoria que vale para sempre, para o profissional de vendas performar 3 coisas precisam acontecer, eles precisam estar treinados, motivados e equipados”*; que uma pessoa de relacionamento e comprometida se diferencia; e que há uma carência grande de profissionais, *“se eu tivesse essa resposta eu estaria milionário, porque é uma carência muito grande achar um profissional top, então procuro uma pessoa de relacionamento e comprometido”.*

Quanto ao papel do gestor, este deve ser um *“orquestrador de seres heterogêneos”*; e que o ambiente externo influencia pouco se a equipe está preparada e equilibrada.

No rol das preocupações futuras pontua que a dependência do vendedor B2B está diminuindo, é mais uma função que está se transformando, que relacionamento e conhecimento serão fundamentais em vendas complexas, *“cada vez a venda depende menos do vendedor, então, essa é mais uma profissão das 500 que estão mudando”.*

#### ENTREVISTA 4: extrato

O primeiro desafio apontado é a transformação do vendedor B2B, *“o que me chama atenção aqui é a forma que o trabalho em si, do vendedor B2B, está evoluindo, novas ferramentas e novas formas das pessoas consumirem informação”*, antigamente focada exclusivamente no relacionamento, e atualmente ferramentas como *digital selling* exigem um modelo de atuação distinto; outro desafio é a concorrência, antes tradicional e conhecida, hoje *startups* inovadoras e desenvolvimentos internos são competidores importantes, *“os principais desafios são esses, o nível de conhecimento que é exigido, novas ferramentas e modelos com digital selling, e a grande pulverização do mercado mesmo nos setores mais tradicionais”.*

Quanto aos recursos, os vendedores tem à sua disposição ferramentas como o *LinkedIn* não apenas para se conectar, também para consumir conteúdo; plataformas *online* com

treinamentos e *trials* de solução também são disponibilizadas pelos *players*, “*o que equilibra um pouco o jogo é que a mesma informação que está disponível para os clientes e competidores está disponível para nós*”.

Retomando os desafios, cita o risco dos novos entrantes que rapidamente ganham mercado resolvendo um problema de negócio específico, complementando ou substituindo soluções existentes, “*quando se trabalha no mercado B2B você olha apenas para sua empresa, portfólio, roadmaps, evoluções de solução, e às vezes deixa passar despercebido o que as startups, o mercado, vem fazendo*”.

Por esse fato, o vendedor precisa ter a habilidade de consumir informações e olhar para o mercado, “*a capacidade de consumir informação, ter curiosidade de olhar para fora, é super crítico, e muitas vezes é deixada de lado*”. Aliado a isso, a experiência no setor de tecnologia, o mercado B2B, e o modelo *Cloud* baseado em serviços são fundamentais, “*com o avanço de Cloud é cada vez mais importante você ter profissionais que conheçam esse modelo de negócios*”. Ainda sobre o time, cita que a busca do equilíbrio entre profissionais juniores e seniores de diferentes gerações é importante.

O modelo de subscrição de soluções *Cloud* é percebido como mais ativo que o modelo *On-premises*, a adoção das soluções e o nível de satisfação do cliente determinam a renovação ou não dos serviços, que áreas de *customer success* estão sendo criadas para acompanhar todo o ciclo de implementação e utilização da solução, assim o sucesso e previsibilidade do negócio é diretamente dependente do sucesso do cliente, “*se o cliente não tiver adoção e um nível de satisfação alto com aquela solução, ele acaba não renovando o contrato*”.

Quanto às abordagens de vendas, a exigência foi ampliada quanto a conhecer seu cliente em função da quantidade de informação disponível, e se for parte da sua base de clientes a responsabilidade é ainda maior; ouvir os desafios e só depois propor uma solução é essencial, “*pesquisar sobre seu cliente, ouvir, que parece uma coisa simples, mas às vezes como vendedor a ansia é tão grande de despejar informações..., e aí sim montar uma abordagem de solução*”. Adiciona que os relacionamentos internos e externos são fontes importantes de informação para se antecipar e conhecer bem os clientes e seus desafios.

Já a disciplina e preparo diferenciam os vendedores, e que o planejamento, conhecimento do território, do segmento de mercado, do grupo de contas, da realidade dos clientes, revisões periódicas com o time estendido são fundamentais; e que os soft skills são complementos importantes, onde a articulação e coordenação entre áreas é uma habilidade

importante, *“eu cada vez mais acredito que vendas tem muito mais de ciência do que de arte; com disciplina e preparo, a sua chance de ser bem sucedido é muito grande”*.

Vê o gestor como responsável por estimular o time a ter disciplina e se preparar; a desenhar sua carreira montando planos individuais; entender a motivação e criar oportunidades; provendo *coaching* e mentoria; além de *“tirar as pedras do caminho do vendedor”*.

Com relação às preocupações futuras, vê uma disrupção na função do vendedor B2B, maior exigência quanto ao conhecimento de soluções, e conhecimento do segmento de mercado em que atua; redução do tamanho das equipes; crescimento das vendas e compras digitais; e o crescimento do papel do *Business Development Manager* ou evangelista; além dos profissionais que apoiam os clientes na adoção da solução; mudança grande nos tomadores de decisão que são mais jovens, avaliam as soluções de forma distinta das gerações anteriores, enxergam mais valor na inovação exigindo maior esforço dos *players* tradicionais no seu posicionamento; e que é fundamental aos gestores atuais se atentarem a essas mudanças para não perderem espaço no mercado, *“é muito importante observar essa transformação e garantir que a gente acompanhe, senão ficaremos fora do mercado, não acredito que o vendedor B2B vai desaparecer, mas a forma que ele atua e os skills que são necessários estão mudando rapidamente, como p.ex. digital selling”*.

A seção seguinte inicia distinguindo a unidade de análise relacionada ao indivíduo – vendedor e gestor, da unidade de análise relacionada a organização - área de vendas; discute os dados da pesquisa empírica nas respectivas categorias de ISSM, pelo prisma da RBV; e apresenta a análise de cada categoria comparando a teoria com a pesquisa empírica.

## **5. DISCUSSÃO E PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRATIVO DE VENDAS E GESTÃO DE VENDAS B2B**

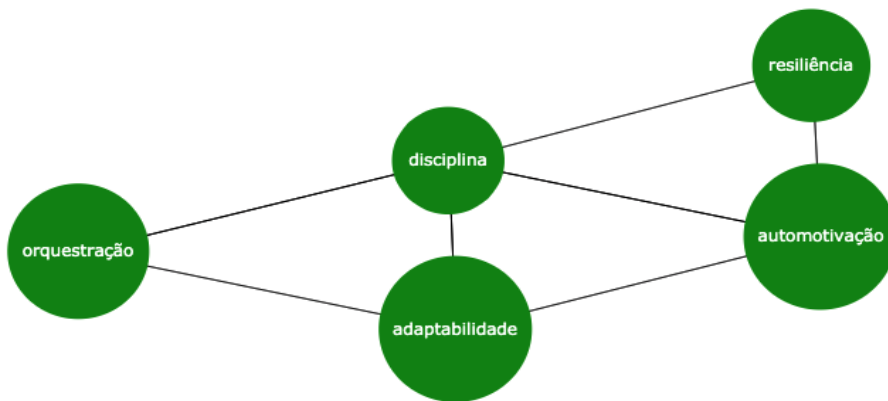
Para isso, em cada categoria, a primeira frase enfatiza os principais pontos da pesquisa empírica, a segunda uma menção curta a teoria, e a terceira a discussão entre pesquisa empírica e teoria. As figuras apresentadas são geradas pelo software SOBEK (UFRGS, 2019).

No escopo de ISSM, as unidades de análise trabalhadas que dizem respeito ao indivíduo – **vendedor** são relativas às suas **capacidades: comportamento, conhecimento e relações pessoais**.

As **capacidades** relacionadas ao **comportamento** (categoria) estão associadas às habilidades que são requeridas e referenciadas pelos gestores como *soft skills*. Nessa categoria

automotivação, adaptabilidade, orquestração, disciplina e resiliência são ressaltadas. A teoria ressalta a motivação (SCHROCK et al., 2018); gestão emocional (BRADFORD et al., 2010); e pontua a conexão das relações pessoais com motivação e aprendizado contínuo. A pesquisa empírica reforça a automotivação; traz a gestão emocional por meio dos *soft skills* como adaptabilidade, disciplina e resiliência; e a conexão pode ser suportada pela capacidade de orquestração, permitindo validar a categoria.

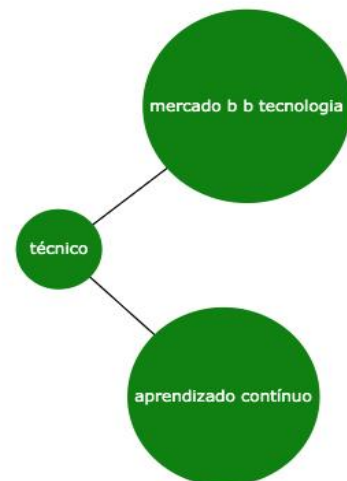
**Figura 1:** Categoria Comportamento



**Fonte:** autor (2019)

Com relação ao **conhecimento** (categoria), as **capacidades** estão relacionadas a habilidades como aprendizado contínuo, especialmente sobre o mercado B2B de tecnologia onde os vendedores estão inseridos, além dos diversos segmentos de mercado dos clientes, seguidos da especialização técnica. O conhecimento (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018), inclusive o tácito, potencializa o valor criativo do vendedor. A pesquisa empírica reforça que uma das habilidades mais relevantes é o aprendizado contínuo nas diversas dimensões, permitindo validar a categoria.

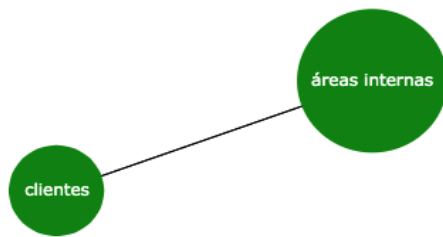
**Figura 2:** Categoria Conhecimento



**Fonte:** autor (2019)

Já as **relações pessoais** (categoria) com os clientes continuam sendo **capacidades** relevantes, porém não podem ser superestimadas como no passado; as relações com as áreas internas são destacadas requerendo grande capacidade de orquestração dos vendedor; e

**Figura 3:** Categoria Relações Pessoais



Fonte: autor (2019)

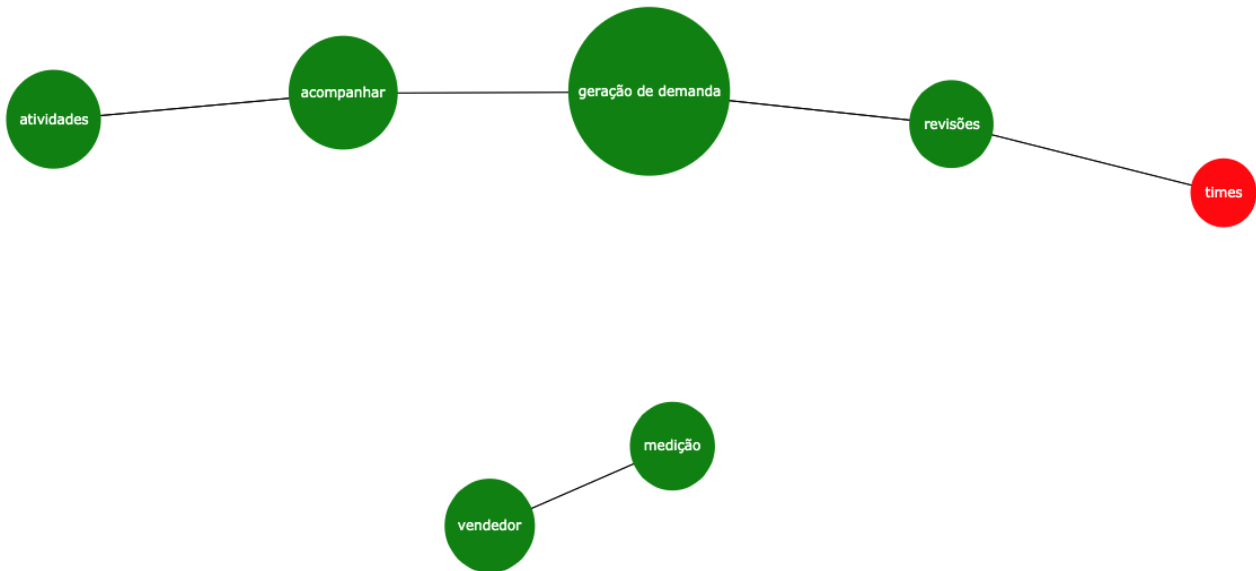
estendidas para os parceiros que contribuem para os negócios. Segundo a teoria essas relações pessoais devem ser primeiramente orientadas aos times internos (SCHROCK et al., 2018; BRADFORD et al., 2010), e expandidas para os relacionamentos externos. Na pesquisa empírica essa priorização é confirmada, e os relacionamentos externos são confirmados por meio dos parceiros de negócio, permitindo validar a categoria.

Quanto à unidade de análise **Organização** – área de vendas – as categorias relativas aos **Recursos Organizacionais** são: **Sistema de Controle, Tecnologia de Vendas, Estrutura de Vendas, e Abordagens de Vendas**; e a categoria relativa às **Capacidades Organizacionais** é: **Jornada de Receita**.

Os **sistemas de controle** (categoria), **recursos** utilizados para acompanhar atividades e resultados, aparecem como fundamentais para monitorar os processos de geração de demanda que demonstram a necessidade de um controle mais próximo com base em atividades, nos processos de vendas o mesmo vale para as equipes internas, porém as equipes de vendas de campo não requerem tal acompanhamento, apenas a medição do resultado do vendedor.

Na teoria, os sistemas de controle são orientados à avaliação do vendedor (BRADFORD et al., 2010). Sua relevância é percebida na pesquisa empírica medindo os comportamentos especialmente de equipes internas como equipes de geração de demanda e de vendas internas, e a avaliação do resultado para equipes de vendas de campo, permitindo validar a categoria. Nessa categoria é possível perceber indícios de uma tendência de fusão dos processos e áreas de marketing e vendas.

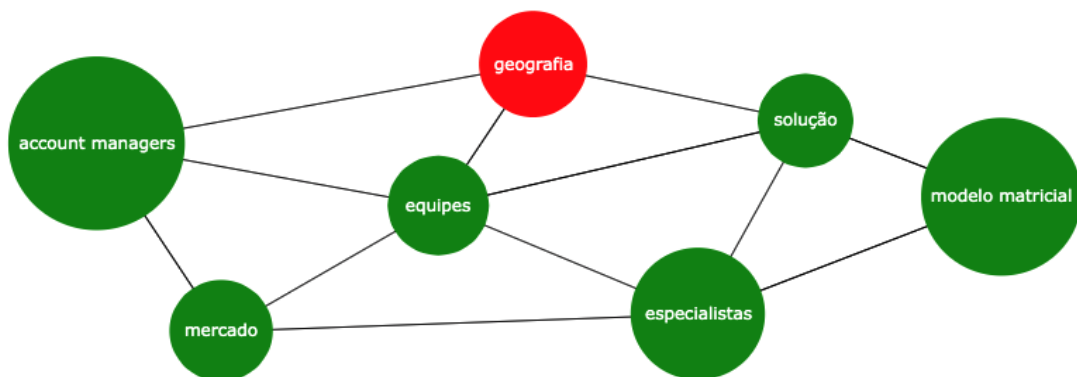
**Figura 4:** Categoria Sistemas de Controle



**Fonte:** autor (2019)

As **estruturas de vendas** (categoria) são **recursos** ancorados no modelo matricial, cada vez mais especializadas nos segmentos de mercado, em soluções (produto) e na priorização do atendimento a contas *premium* (account managers). O modelo permite também contemplar a cobertura geográfica; é suportado por equipes internas e de campo; sustentando os processo de geração de demanda, vendas, e as recém criadas equipes de sucesso do cliente.

**Figura 5:** Categoria Estruturas de Vendas



**Fonte:** autor (2019)

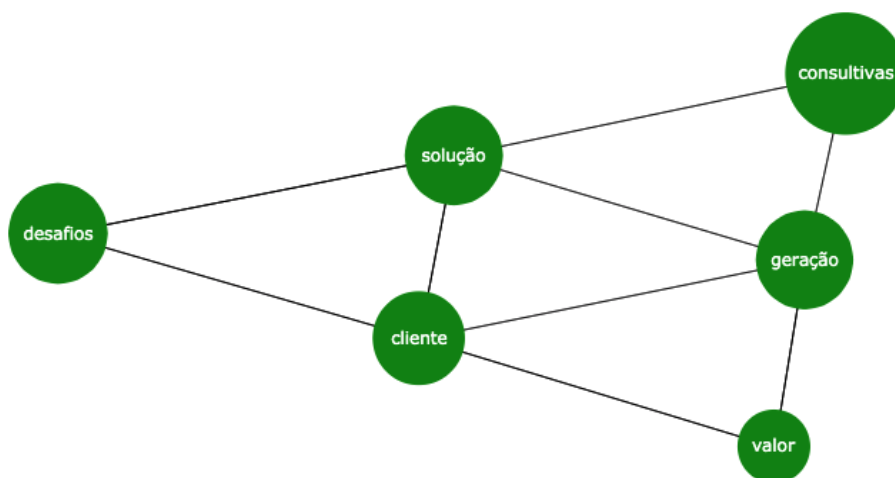
A teoria sobre as estruturas de vendas (categoria) reforça o conceito de gestores de contas (SCHROCK et al., 2018; BRADFORD et al., 2010; ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018). A pesquisa empírica reconhece a importância desses gestores de contas, reforça as estruturas matriciais (segmentos de mercado, soluções, geografia), além do modelo com equipes internas e externas, permitindo validar a categoria. Nessa categoria, além da tendência de fusão dos processos e áreas de vendas e marketing, aparecem as equipes de sucesso do cliente.

As **abordagens de vendas** (categoria), **recursos** fundamentais para levar produtos e serviços aos clientes, têm na consultiva o foco em entregar uma solução que gere de valor ao cliente, e continua sendo a mais utilizada para ajudar os clientes a superarem seus desafios, permitindo que o vendedor se torne um *trusted advisor*; as vendas transacionais são utilizadas para atendimento a oportunidades específicas ocasionais; os processos de geração de demanda ganham força

(*Cold Calls, call blitz, mailing, Instagram*)

reforçadas pela disponibilização de conteúdos nas redes sociais, e opções de *trial* das soluções são oferecidas aos clientes.

**Figura 6:** Categoria Abordagens de Vendas

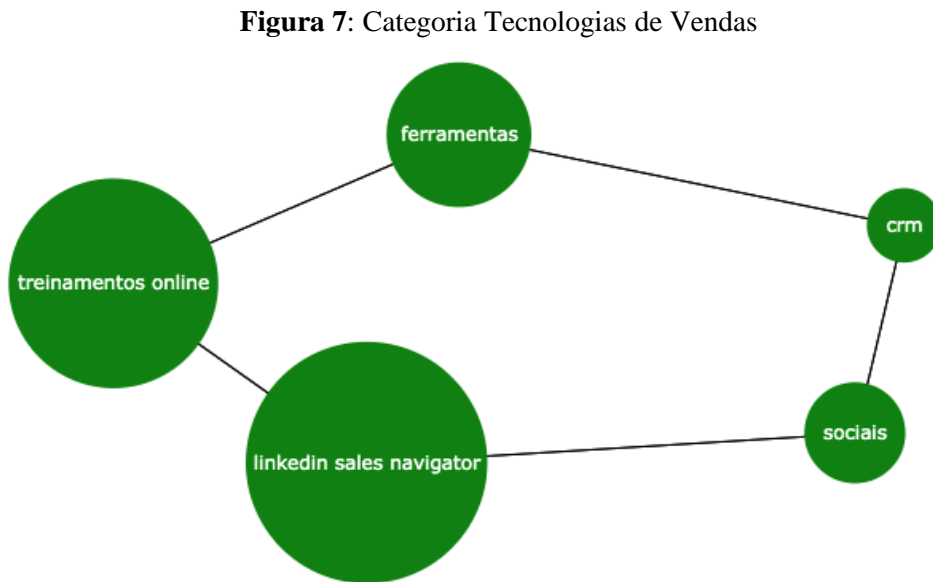


**Fonte:** autor (2019)

Para as abordagens de vendas (categoria), a teoria ressalta a venda adaptativa, consultiva, em time, e de soluções (SCHROCK et al., 2018; BRADFORD et al., 2010; ARLI, BAUER PALMATIER, 2018); além de uma abordagem de marketing digital (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018) suportada por metodologias como o *cold calling 2.0* (ROSS; TYLER, 2017). Nesse sentido, a pesquisa empírica reforça o conceito de venda consultiva, que pode entregar maior valor com base nas soluções propostas; as vendas transacionais são vendas de oportunidade e a venda adaptativa suporta essa modalidade; a abordagem de marketing digital

é pontuda para geração de demanda e vendas, provendo mais conteúdo aos clientes e a experimentação das soluções por meio de *trials*; permitindo validar a categoria; e novamente a sinergia entre os processos e às áreas de marketing e vendas é reforçada.

As **tecnologias de vendas** (categoria), **recursos** que suportam os vendedores e times de



Fonte: autor (2019)

vendas, iniciam com soluções maduras como o CRM e compõe um cenário mais amplo complementado pelas mídias sociais, especialmente o *LinkedIn*, e da

disponibilização de conteúdos nos diversos formatos, capitaneados pelos treinamentos *online* utilizados pelos vendedores e clientes. Essas tecnologias são diversas, dentre elas aprendizado de máquina, inteligência artificial, mídias sociais e big data (FLAHERTY et al., 2018). Na pesquisa, as ferramentas tradicionais como o CRM continuam sendo relevantes e as mídias sociais tem um papel importante no novo cenário, tendo o *LinkedIn* como principal motor de engajamento, e os conteúdos providos especialmente pelos treinamentos online destacados; permitindo validar e ampliar a categoria; e sugerem novamente processos e áreas de marketing e vendas ainda mais integrados.

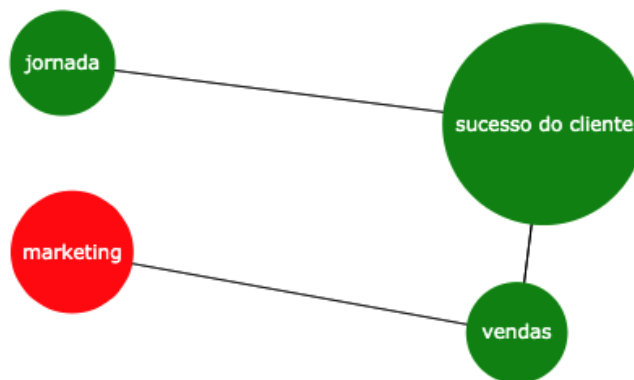
A categoria inicialmente nomeada sucesso do cliente teve seu conceito expandido e foi rebatizada para **jornada de receita** (categoria mãe), passando a incorporar 3 **capacidades** que se complementam: **geração de demanda** (categoria), **vendas** (categoria) e **sucesso do cliente** (categoria). A convergência dessas 3 capacidades é ressaltada em empresas que modernizaram sua gestão e indicam forte tendência de estabelecimento de um novo paradigma para as que ainda não o fizeram. O engajamento do cliente se inicia na prospecção, evolui durante o ciclo de vendas, e se intensifica com a preocupação com a adoção e boa utilização da solução, trazendo o retorno sobre os investimentos realizados em projetos diretamente ligados aos



objetivos maiores dos clientes, tornando-o uma referência que advogue no mercado em nome do fornecedor e, por consequência, renove os serviços agora providos no modelo de subscrição.

A jornada de receita (categoria) contempla conceitos como orientação ao cliente, valor ao cliente (SCHROCK et al., 2018; BRADFORD et al., 2010) e relacionamento de confiança (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018) advindos da teoria. Na pesquisa empírica, fica evidente que os processos de marketing, vendas e sucesso do cliente passam a representar uma jornada, um processo que se retroalimenta, uma vez que um cliente bem

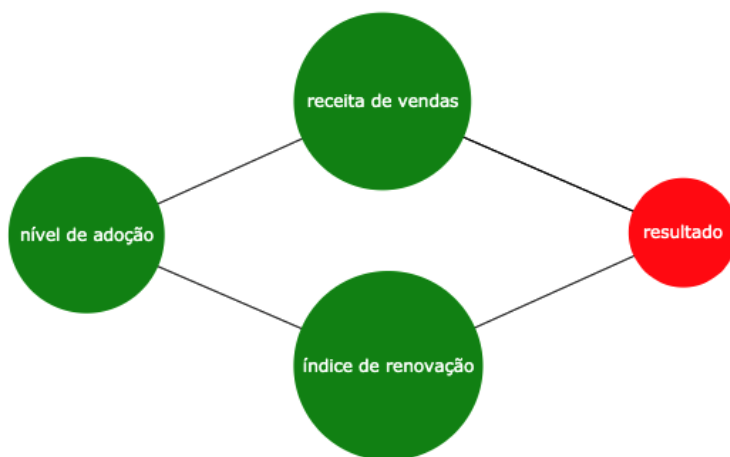
**Figura 8:** Categoria Jornada de Receita



**Fonte:** autor (2019)

sucedido passa a ser uma referência para os novos processos de geração de demanda; permitindo validar e ampliar o conceito dessa categoria.

**Figura 9:** Categoria Eficácia em Vendas



**Fonte:** autor (2019)

A **eficácia em vendas** (categoria) é medida pelo resultado gerado pelo vendedor e consequentemente pelo time, em que a receita de vendas continua sendo um indicador importante; novas métricas surgem em função do modelo de subscrição: o nível de adoção da solução

passa a ser considerado e o índice de renovação dos serviços ganham força, e compõe as principais métricas nesse novo contexto. A teoria apontou o conceito de desempenho como um constructo central (SCHROCK et al., 2018). De forma mais ampla, apontou também a dissociação desse conceito em 2: Eficácia e Desempenho, segundo Avila, Fern e Mann (1988),

que no corrente estudo se apresenta em 2 categorias distintas. A eficácia (categoria) continua tendo a receita como o indicador mais relevante, tanto para medir o vendedor quanto o time, indicadores como a satisfação do cliente e renovação dos serviços complementam a mensuração visando a correta adoção e posterior renovação dos serviços; permitindo validar e ampliar o conceito da categoria.

**Figura 10:** Categoria Desempenho em Vendas



**Fonte:** autor (2019)

No **desempenho em vendas** (categoria), os *soft skills* como são denominados os comportamentos e habilidades, são métricas qualitativas que precisam ser avaliadas dentro do contexto de atuação de cada vendedor, respeitando sua maturidade e particularidades, buscando identificar quais as razões que

podem impactar seu desempenho e, conseqüentemente, do time. Com base nessa avaliação, reestabelecer os acordos individuais com base nas oportunidades de melhoria é fundamental. O desempenho vendas complementa a avaliação do vendedor e do time, buscando medir competências e habilidades fundamentais para que o profissional se torne mais completo, permitindo ao gestor uma melhor visibilidade do seu time; permitindo validar a categoria.

O **ambiente externo** (categoria) se mostra bastante desafiador, pois diversas variáveis e suas respectivas tendências devem ser consideradas e direcionam a atuação: macroeconômicas, agenda do governo e das empresas, as particularidades geográficas e culturais, a presença

**Figura 11:** Categoria Ambiente Externo



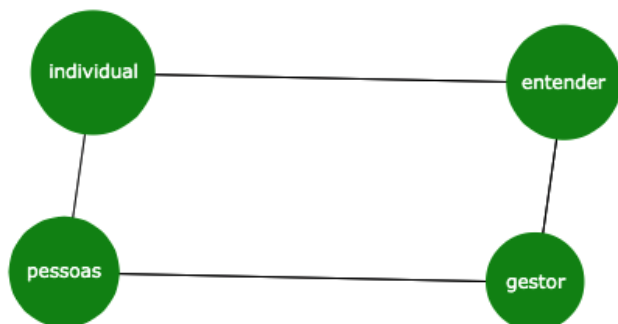
**Fonte:** autor (2019)

ativa de novos entrantes especialmente *startups* que muitas vezes são desconhecidas; porém há um entendimento de que se o time estiver preparado e o gestor tiver a capacidade de tornar o modelo adaptável com base nessas variáveis conseguirá atingir resultados acima da média. O ambiente externo pode influenciar o desempenho (TERHO et al., 2017), por apresentar oportunidades (BLUMBERG; PRINGLE, 1982) ou restrições situacionais (MATHIEU; TANNENBAUM; SALAS, 1992). A pesquisa empírica mostra que um time preparado pode capturar essas oportunidades e que a atenção às tendências do mercado especialmente às questões macroeconômicas é fundamental; surge o fenômeno das *startups* como novos

entrantes muitas vezes desconhecidos e que exige do gestor grande capacidade de tornar o modelo adaptável; permitindo validar e ampliar o conceito da categoria.

A **capacidade de gestão**, de responsabilidade do **gestor de vendas** - indivíduo (unidade de análise), é fundamental para otimizar o funcionamento de todas as engrenagens - as categorias.

**Figura 12:** Categoria Gestão



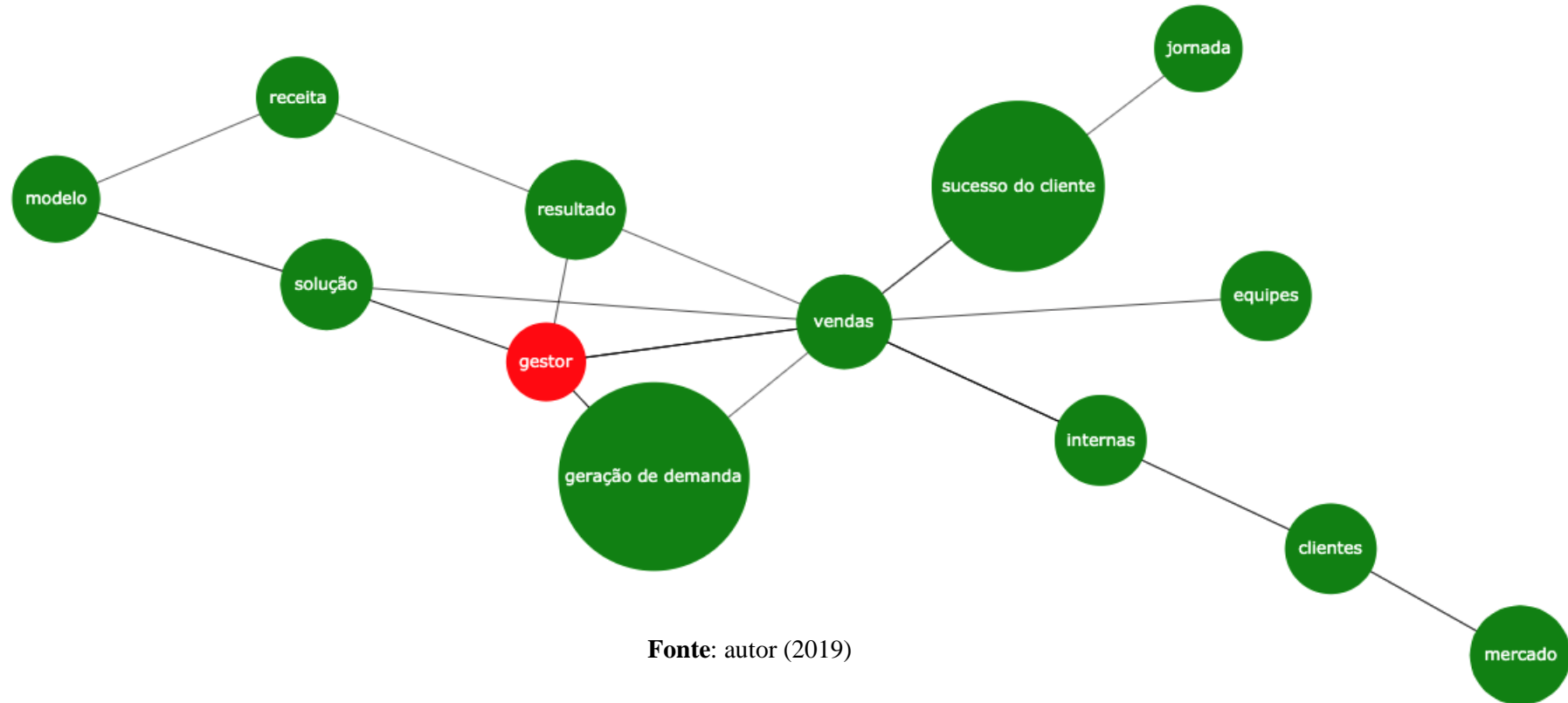
**Fonte:** autor (2019)

Para uma melhor **gestão** (categoria), a **capacidade** do gestor não deve ser vista apenas pelo prisma dos negócios; e sim pela gestão de pessoas heterogêneas que tem o papel de liderar um time por meio da individualidade de cada um de seus colaboradores; prover condições para que atinjam seus resultados, alocando-os (territórios, carteira de clientes, etc.)

corretamente; conhecer a empresa e atuar como facilitador; estimular e preparar o time; replicar as melhores práticas de gestão; entender as motivações e atuar como mentor no desenho de carreira, orientando nos caminhos e no desenho de planos individuais. Notoriamente, o gestor é fundamental na criação de oportunidades (TERHO et al., 2017). A pesquisa empírica mostra que para isso, o gestor deve focar nas pessoas, construir grupos heterogêneos, prover condições, e preparar o time replicando as melhores práticas de gestão; e mais do isso, atuar como mentor na construção de suas carreiras, permitindo validar e ampliar a categoria.

Quando os itens das diversas categorias são analisados conjuntamente, dispostos na figura 13, importantes reflexões podem ser realizadas permitindo o entendimento dos temas mais relevantes. Entre eles, fica evidente que a **jornada de receita** (categoria) é composta dos processos de **geração de demanda, vendas e sucesso do cliente** ampliando a responsabilidade da **gestão** (categoria); que deve focar nas equipes e nos resultados; que a **abordagem de vendas** (categoria) de solução é fomentada; e que as equipes de vendas internas ganham força como parte importante das **estruturas de vendas** (categoria) que se relacionam com os clientes no mercado.

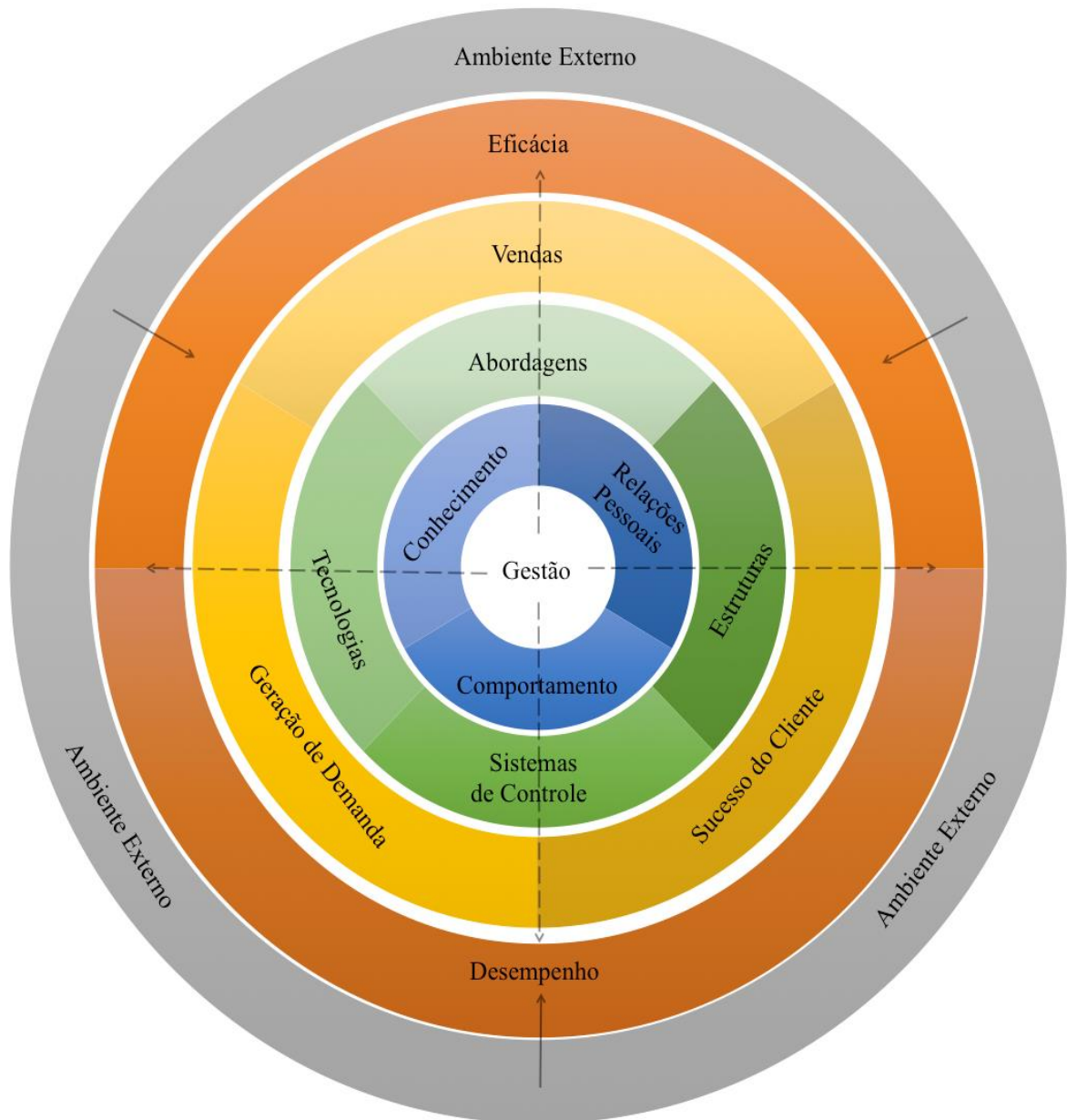
**Figura 13:** Múltiplas categorias



**Fonte:** autor (2019)

Com base na discussão entre a teoria de ISSM, RBV e pesquisa empírica, o modelo proposto é apresentado:

**Figura 14:** Modelo Integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B



**Fonte:** autor (2019)

Sob a perspectiva da RBV, em que os **recursos e capacidades** internas podem ser fonte de vantagem competitiva, no presente estudo relacionados aos profissionais e área de vendas, o modelo visual é representado por grupos de categorias. No nível de análise do indivíduo, a **capacidade de gestão** ao centro do modelo (branco) é fundamental para estimular o

desenvolvimento das **capacidades** dos vendedores relacionadas ao **comportamento, conhecimento e relações pessoais** (em azul). No nível de análise organizacional, a área de vendas, a definição de **recursos** é chave para que **sistemas de controle, tecnologias de vendas, estruturas de vendas e abordagens de vendas** (em verde) suportem os vendedores e potencializem as **capacidades** relacionadas a **jornada de receita**, que são as **capacidades de geração de demanda, de vendas e sucesso do cliente** (em amarelo), e que engrenadas contribuem para a **eficácia e desempenho de vendas** (laranja), superando os desafios e capturando as oportunidades apresentadas pelo **mercado externo** (cinza).

Nessa direção, esse estudo propõe que as empresas adotem esse modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B, capaz de suportá-las em busca de vantagem competitiva; responde à questão de pesquisa: “*Quais Recursos e Capacidades de Vendas e Gestão de Vendas B2B contribuem para a Eficácia e o Desempenho de vendas?*” por meio da representação visual das categorias que contém esses recursos e capacidades; e atende ao objetivo principal que é prover um modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B, por meio de recursos e capacidades que contribuem com a eficácia e desempenho de vendas.

Com relação à definição de ISSM, o estudo propõe a seguinte definição: “*ISSM (International Sales and Sales Management) é um conjunto de capacidades no nível do indivíduo relacionadas a gestão, e ao comportamento, conhecimento e relações pessoais dos vendedores, que conjuntamente com, os recursos organizacionais denominados sistemas de controle, estruturas de vendas, tecnologias de vendas, e abordagens de vendas permitem que a jornada de receita, composta pela capacidade de geração de demanda, de vendas e de sucesso do cliente, seja executada de forma diferenciada contribuindo para a eficácia e desempenho da área de vendas, superando os desafios e capturando as oportunidades apresentadas pelo mercado externo, tornando-as fonte de vantagem competitiva no segmento Business to Business (B2B)*”.

Quanto aos desafios, os gestores elencam: oferta de produtos e serviços maior que a demanda, diversas empresas concorrendo em um mesmo mercado, a redução de investimentos por parte dos clientes, a dificuldade de diferenciar, a necessidade de melhorar a qualificação dos profissionais, que informação e a comunicação aumentaram muito, cliente mais preparado, dificuldade de personalizar o atendimento, necessidade de se investir em ferramental e em pessoas para utilizá-los, atrair talentos que não possuem um perfil muito claro, formar novos profissionais, mudança de *mindset* de grandes negócios para negócios menores e recorrentes, a

transformação na forma do vendedor B2B atuar, novos entrantes (*startups*) desconhecidos, novas formas de consumir informação e nível conhecimento exigido cada vez maior.

Em contrapartida, as oportunidades são diversas: posições de trabalho disponíveis pois há mais empresas de tecnologia, a possibilidade de se diferenciar quando se conhece o segmento de mercado de seus clientes, espaço para buscar vendedores com perfis diferentes e mais alinhados com o perfil dos novos clientes, oportunidade de ganhar mais do que os profissionais B2C, compor times diversos fazendo um *mix* entre profissionais seniores e juniores.

Com relação ao futuro, formar as novas gerações e se atentar ao engajamento desses novos profissionais, mercado carente de profissionais capacitados, a necessidade de se adaptar às novas gerações de executivos dos clientes – mais dinâmicos e com visão distinta, o gestor deve focar em pessoas e de forma personalizada, as vendas *commodities* dependem cada vez menos do vendedor, profissão em mudança / disrupção, além de relacionamento o vendedor deve absorver conhecimento e se especializar em vendas complexas, necessidade crescente de conhecimento em soluções e segmentos de mercado, a redução dos times B2B, processos de vendas completamente digitais no mercado B2B acontecendo, papel do *Business Development Manager* vem ganhando espaço em função dos novos modelos de negócio, as decisões são tomadas com base em parâmetros distintos – p.ex. com base na inovação que a solução proporciona, e os gestores devem estar atentos a todas estas mudanças para não perderem espaço no mercado.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Modelo integrativo de Vendas e Gestão de Vendas B2B apresentado busca contribuir com a academia oferecendo uma direção para estudos futuros, já que revisou os modelos e teorias de Vendas e Gestão de Vendas sob o domínio da ISSM, incorporou práticas contemporâneas e integrou os principais temas e tópicos que impactam a eficácia e desempenho das organizações. Para o mercado corporativo fornecendo um instrumento de apoio à gestão a ser utilizado por organizações e profissionais de vendas, e afins, pois pode suportar os gestores na superação dos desafios relatados referentes à maior concorrência, dificuldade de diferenciação, qualificação do time, quantidade de informações disponíveis, clientes mais preparados e exigentes, necessidade de ferramental adequado, dificuldade de atração e formação de talentos, transformação do vendedor B2B com base nas novas práticas, e assim capturar as oportunidades, se diferenciando e atendendo melhor seus clientes, e por consequência sendo melhor remunerado.

O estudo buscou capturar a experiência dos profissionais entrevistados, que embora extremamente experientes, representam a contribuição de profissionais de multinacionais tecnologia da informação para o modelo. Pretende-se que esse modelo atenda ao mercado B2B nos diversos segmentos de mercado, razão pela qual sugere-se a validação do mesmo nos demais segmentos por meio de pesquisa empírica qualitativa ou por meio do desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa abrangente que contribua com essa validação. Diante disso, o título do estudo indica que o Modelo de Vendas e Gestão de Vendas B2B” está “em direção a um modelo integrativo” pois entende-se que sua validação e incremento serão de grande valor para o domínio ISSM.



## REFERÊNCIAS

ARLI, D.; BAUER, C.; PALMATIER, R.W. Relational selling: Past, present and future. **Industrial Marketing Management**, 2018.

ANDERSON, E.; OLIVER, R.L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. **Journal of Marketing**, 1987.

AVILA, R.A.; FERN, E.F.; MANN, O.K. Unraveling criteria for assessing the performance of salespeople: a causal analysis. **Journal of Personal Selling and Sales Management**. v.8, 1988.

BALDAUF, A.; LEE, N. International Selling and Sales Management: Sales Force Research beyond Geographic Boundaries. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 2011.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. ed. 17.1, 1991.

BLUMBERG, M.; PRINGLE, C.D. The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. **Academy of Management Review**, 1982.

BRADFORD, K.; BROWN, S.; GANESAN, S.; HUNTER, G.; ONYEMAH, V.; PALMATIER, R.; ROUZIÈ, D.; SPIRO, R.; SUJAN, H.; WEIZ, B. The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations. **Market Lett**, 2010.

BROWN, S.P.; PETERSON, R.A. The Effect of Effort on SalesPerformance and Job Satisfaction. **Journal of Marketing**, 1994.

CRESWELL, J.W. Qualitative inquiry and research. **SAGE Publications**, 1998.

CUEVAS, J.M. The transformation of professional selling: implication for leading the modern sales organization. **Industrial Marketing Management**, 2018.

DAVIES, I.A.; RYALS, L.J. The effectiveness of Key Account Management practices. **Industrial Marketing Management**, 2014.

ENDAAVOR. B2B: **O que muda na sua estratégia, 2015**. Disponível em <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/b2b/> . Acessado em 15/12/2019.

FLAHERTY, K. E.; LASSK, F.; LEE, N.; MARSHALL, G.W.; MONCRIEF, W.C.; MULKI, Jay P.; PULLINS, E.B. Sales scholarship: honoring the past and defining the future (Key takeaways from the 2018 American Marketing Association Faculty Consortium: New horizons in Selling and Sales Management). **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 2018.

FLORES, J.G. Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa. **PPU, SA**. 1994.

GOLDENBERG, B. **Customer Success takes Engagement to the next level, 2018**. Disponível em <https://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Customer->

[Experience/Customer-Success-Takes-Engagement-to-the-Next-Level-125078.aspx](#) . Acessado em 15/12.2019.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**. ed. 13.2, 1992.

HELPHAT, C.E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S.G. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. **Wiley-Blackwell**, 2007.

KHUSAINOVA, R.; JONG, A., LEE, N., MARSHALLA, G.W.; RUDDE, J.M. (Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions. **Journal of personal Selling & Sales Management**, 2018.

MATHIEU, J.E.; TANNENBAUM, S.I., SALAS, E. Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. **Academy of Management Journal** v.34, 1992.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Fundamentos de Metodologia Científica. **Editora Atlas**, 2017.

MEIRELLES, D.S.; CAMARGO, AA.B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? **RAC**. v. 18, edição Especial. art. 3. p. 41-64. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289> >. Acessado em 15/12/2019.

MITCHELL, T.R. Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. **Academy of Management Review**, 1982.

PANAGOPOULOS, N. G.; RAPP, AA.; OGILVIE, J.L. Salesperson Solution Involvement and Sales Performance: The Contingent Role of Supplier Firm and Customer-Supplier Relationship. **Journal of Marketing**, 2011.

PENROSE, E.T. The Theory of the Growth of the Firm. **Wiley**, 1959.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**. v.14, 1993.

PIERCE , J.L.; KOSTOVA, T.; DIRKS, K.T. The state of Psychological Ownership. Integrating and Extending a Century of Research. **Review of General Psychology**, 2003.

ROSS, A.; TYLER, M. Receita Previsível. **Autêntica Business**. 2019.

SAXE, R.; WEITZ, B.A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. **Journal of Marketing Research**. 1982.

SCHROCK, W.A.; ZHAO, Y.; RICHARDS, K.A.; HUGHE, D.E.; AMIN, M. S. On the nature of international sales and sales management research: a social network–analytic perspective. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 2018.

SIEMSEN, E.; ROTH, A. V.; BALASUBRAMANIAN, S. How Motivation, Opportunity,

and Ability Drive Knowledge Sharing: The Constraining-Factor Model. **Journal of Operations Management**, 2008.

SMINIA, H. The strategic manager. **Routledge**. 2<sup>a</sup> ed, 2018.

SUJAN, H., Weitz, B. A.; KUMAR, N. Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. **Journal of Marketing**, 1994.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. ed. 18.7, 1997.

TEECE, D.J. Explication Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**. j.28, 2007.

TERHO, H.; HAAS, A.; EGGERT, A.; ULAGA, W. It's Almost Like Taking the Sales Out of Selling – Conceptualizing Value-Based Selling in Business Markets. **Industrial Marketing Management**, 41(1). 2012.

TERHO, H.; EGGERT, A.; ULAGAC, W.; Haas, A.; BÖHM, E. Selling Value in Business Markets: Individual and Organizational Factors for Turning the Idea into Action. **Industrial Marketing Management**, 2017.

THAICHON , P.; SURACHARTKUMTONKUN , J.; QUACH , S.; WEAVER , S; PALMATIER , R.W. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 2018.

UFRGS – **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Mineração de texto educacional.

Disponível em

<[http://sobek.ufrgs.br/uploads/2/3/3/9/23394804/sobek\\_quick\\_reference\\_guide\\_pt.pdf](http://sobek.ufrgs.br/uploads/2/3/3/9/23394804/sobek_quick_reference_guide_pt.pdf)

>. Acessado em 15/12/2019.

WALKER, O.C.; CHURCHILL, G.A.J.; FORD, N.M. Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. **Journal of Marketing**, 1977.

WALKER, O.C.; CHURCHILL, G.A.J.; FORD, N.M. Where do we go from here? Some Selected issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce, in Albaum, G. and Churchill, G.A. (Eds), *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*. **University of Oregon, Eugene**. 1979.

WEITZ, B.A; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, 1986.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 2003.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE TÓPICOS

#### VENDAS E GESTÃO DE VENDAS B2B

Empresas Multinacionais de Tecnologia

Roteiro de Tópicos, com Gestores (Heads) de Vendas  
(estimativa, 40 minutos)

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_  
Ano de fundação: \_\_\_\_\_ País de origem: \_\_\_\_\_  
Número de Funcionários (Global) : \_\_\_\_\_ (BR): \_\_\_\_\_  
Faturamento anual (Global): \_\_\_\_\_ (BR): \_\_\_\_\_  
Clientes – Volume (BR): \_\_\_\_\_ Segmentação (BR): \_\_\_\_\_  
Nome do entrevistado(a): \_\_\_\_\_  
Cargo | Função : \_\_\_\_\_ Tempo na empresa: \_\_\_\_\_  
Formação: \_\_\_\_\_

TÓPICOS	PERGUNTAS
DESAFIOS	1. <b>Quais os principais desafios que os times e os profissionais de vendas estão enfrentando atualmente?</b> (FLAHERTY et al., 2018)
OPORTUNIDADES	2. <b>Com base nesses desafios, que oportunidades existem para os times e profissionais de vendas?</b> (FLAHERTY et al., 2018)
RECURSOS	3. <b>Que recursos são necessários para enfrentar os desafios e aproveitar essas oportunidades ?</b> (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; SMINIA, 2018; HALL, 1992)
CAPACIDADES	4. <b>Que capacidades uma boa organização de vendas deve possuir para ser eficaz e ter bom desempenho ?</b> (HALL, 1992; PETERAF, 1993; HELFAT, 2007; WINTER, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; ZOLO; WINTER, 2002)
COMPORTAMENTO	5. <b>Que comportamentos do vendedor impactam o resultado individual e do time?</b> (PIERCE; KOSTOVA; DIRKS, 2003; BROWN; PETERSON, 1994; BROWN; PETERSON, 1994)
CONHECIMENTO	6. <b>Que conhecimentos do vendedor contribuem para uma boa abordagem de vendas?</b> (SUJAN; KUMAR, 1994; BRADFORD et al., 2010)

RELAÇÕES PESSOAIS ( <i>NETWORKING</i> )	7. <b>Como as relações pessoais (<i>networking</i>) contribuem com profissional de vendas</b> (TERHO et al., 2017; BRADFORD et al., 2010)
SISTEMAS DE CONTROLE ESTRUTURAS DE VENDAS	8. <b>Como os sistemas de controle impactam o comportamento do vendedor?</b> (ANDERSON; OLIVER, 1987)
ABORDAGENS DE VENDAS	9. <b>Quais tipos de estruturas de vendas são recomendadas atualmente?</b> (THAICHON et al., 2018; CUEVAS, 2018)
TECNOLOGIAS DE VENDAS	10. <b>Sobre as abordagens de vendas, quais as mais efetivas hoje em dia?</b> (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018)
SUCESSO DO CLIENTE	11. <b>Como e quais tecnologias estão influenciando o comportamento dos times e profissionais de vendas?</b> (ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018; FLAHERTY et al., 2018)
EFICÁCIA E DESEMPENHO	12. <b>O que é sucesso do cliente (<i>customer success</i>) para você?</b> (GOLDENBERG, 2018)
PREOCUPAÇÕES	13. <b>Como ser eficaz e ter um bom desempenho em vendas?</b> (WALKER; CHURCHILL; FORD, 1979; ANDERSON; OLIVER, 1987; AVILA; FERN; MANN, 1988).
	14. <b>Quais suas principais preocupações quanto ao futuro de Vendas e Gestão de Vendas B2B?</b> (SCHROCK et al., 2018; ARLI; BAUER; PALMATIER, 2018; FLAHERTY et al., 2018)

## APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### Entrevista 1

Perfil do entrevistado: *Country Manager* (Diretor Geral) que atua no segmento B2B, no setor de Tecnologia da Informação, com responsabilidade Brasil, tendo vivenciado experiências como Gestor de Vendas Brasil em empresas multinacionais.

A entrevista inicia com o questionamento sobre os desafios que os times de vendas e os profissionais de vendas enfrentam atualmente. O entrevistado pontua que existe mais oferta do que demanda, e que antigamente em TI havia uma proteção de mercado; as tecnologias eram novas; que haviam os ciclos de tecnologia; que quando uma tecnologia era lançada o fornecedor se diferenciava: *“Agente brinca aqui que é a corrida de sapo, você dá um pulo na frente do outro e tem um período de graça onde você vai conseguir fazer negócios”*; que hoje em dia para qualquer tecnologia existem 2, 3 ou 5 empresas concorrendo no mesmo mercado, *“Nada mais é uma novidade”*; que o produto não diferencia, e que você deve buscar o caminho para se diferenciar; que no Brasil as crises dos últimos 4 anos secaram os investimentos; que a migração para a Nuvem é para o CIO e o CFO uma opção para redução de custo; que para o lado do cliente, de quem está comprando, as facilidades, vantagens, aumentaram pelo número de fornecedores e diversas opções, *“antes você não tinha opção, você ficava refém de 2 ou 3 empresas de tecnologia, hoje você consegue montar sua arquitetura com uma plataforma open”*; e que *“o grande desafio com tudo isso é fazer uma venda consultiva e se tornar um trusted advisor”*; que é necessário estar no cliente levando informações e dando dicas e ajudando o cliente a montar uma arquitetura, e que o cliente poderá comprar de você ou não, que quando a competição é exclusivamente por preço a chance de perder é grande, e que o trabalho de construção deve ser feito ao longo do processo; e que esses são os maiores desafios do vendedor, *“acabou aquela coisa de comprar de um logo, comprar de uma empresa, hoje localmente existem muitos fornecedores, e a área de vendas tem que estudar muito e tem que estar muito mais qualificada para conseguir ter sucesso nesse mercado hoje”*.

Com base nos desafios comentados, foi perguntado sobre que oportunidades existem para os time e profissionais de vendas, e respondeu que entende que a oportunidade é grande porque aumentou o número de empresas de tecnologia; que chegaram a existir mais e que houveram algumas consolidações; e que o profissional que consegue entender o mercado que ele está atuando, o cliente que ele está entendendo, consegue achar o diferencial fazendo uma venda consultiva para os clientes, mesmo com o risco da área de compras padronizar tudo e jogar a decisão para preço, consegue se diferenciar; *“o mercado é escasso de profissionais que consigam falar a língua do cliente, conseguem entender, que existe uma regra básica que é escutar o cliente, tem gente que escuta mas não ouve”*; que os profissionais estão a todo momento tentando vender seu produto a qualquer custo, que *“o cliente não vai comprar pois não está dando liga na conversa”*; e que muitas vezes os profissionais tentam achar como o produto vai caber naquele cliente, e que o cliente se desengaja; *“hoje é mais fácil você dizer que não tem uma solução para atender o cliente, e ganhar o cliente para numa próxima oportunidade vender, do que tentar vender qualquer coisa dentro do cliente”*; que *“o cliente tem uma série de informações disponíveis pela internet, e que quando o cliente te chama, ele espera que você agregue valor para ele, senão ele volta a procurar no google”*.

Perguntado sobre os recursos necessários para enfrentar esses desafios e capturar essas oportunidades, respondeu que *“nas empresas de tecnologia, normalmente você tem recursos internos que são infinitos, que onde você procura, e se tem a curiosidade de aprender sempre, você tem eventos externos que as empresas costumam fazer, os treinamentos externos, você tem programas de várias escolas com certificações mais rápidas sobre determinados assuntos, você tem classes de estudo”*; comunidades de plataforma aberta também são uma opção; e que além da tecnologia deve-se estar conectado ao negócio; as tendências globais; olhar para o ambiente macroeconômico e o ambiente local; e que *“você precisa estudar suas soluções e tentar fazer a cola dentro das suas oportunidades”*.

Perguntado sobre as capacidades dos times de vendas necessárias para serem eficazes e ter um bom desempenho, responde que *“quando se fala do time de vendas, você está multiplicando a capacidade individual pelo número de pessoas que você tem”*; e que tenta dentro da estrutura (time), avaliar o

número de oportunidades e a possibilidade de conversão, a probabilidade; “*que se eu tenho uma equipe de 10 vendedores, por que eu vou ter apenas 2 com chances de cumprir esta tarefa que é trazer o contrato? Eu prefiro ter 10 com chances, para os 10 terem chances eles tem que ter um perfil bom*”; que a máxima que 20% dos vendedores fazem 80% da quota ele não gosta; “*Aqui agente olha a produtividade por vendedor*”; e que cada um deve contribuir para que o resultado total seja diferente; e que o “*gestor deve olhar seu vendedor, seu canal ou seu parceiro como uma franquia*”; e que se deve prover as ferramentas para que todo vendedor possa chegar ao resultado esperado; “*se todos chegarem lá, com certeza eu vou chegar*”; “*temos que dar todos os treinamentos para o vendedor, toda a capacidade para esse vendedor performar, e uma carteira (de clientes) digna para ele*”; e que mesmo com tudo isso o vendedor tem que correr atrás de seu resultado, se esforçar; e que se deve deixar todos com as mesmas condições de atingir os resultados; deve-se monitorar constantemente, analisando os gargalos; que todos os profissionais precisam contribuir com o resultado para que se atinja o resultado Brasil, e que isso é crucial.

Perguntado sobre os comportamentos esperados de um vendedor, e o impacto no seu resultado e no resultado do time, respondeu que “*vendas é uma questão de probabilidade, se o vendedor acorda de manhã e está sempre buscando novas oportunidades, se energizando com isso, é o vendedor que agente busca*”; que a visita ao cliente, a prospecção, o trabalho de *Hunter*, novos aprendizados, energia, lidar com rejeições externas e internas; automotivação, aprender com as oportunidades locais e globais são características importantes.

Perguntado sobre os conhecimentos necessários para um vendedor, o entrevistado comenta que existem 2 tipos de habilidades, *hard skills* e *soft skills*, que se contrata pelos *hard skills* – profissional que trabalhe na área, conheça arquitetura, formação acadêmica específica, conhecimento do idioma inglês; e que os *soft skills* que são automotivação, aprendizado contínuo, relacionamento nas diversas áreas, “*o vendedor é um advogado, ele tem que ligar 2 pontos, o cliente com a empresa que ele está representando, quando ele consegue achar um ponto de contato e esse ponto de contato é maior do que o do concorrente dele, ele ganha*”; que muitas vezes o profissional tem os *hard skills*, mas que os *soft skills* são difíceis de se medir, e no final demite-se pela falta dos *soft skills*.

Em linha com o tema conexão dos pontos, o entrevistado é perguntado sobre como as relações pessoais contribuem com o desempenho do profissional, e responde que o vendedor tem que entender o que o cliente precisa, voltar para a empresa, e que mesmo sem possuir ascendência direta sobre áreas como finanças, jurídico, pré-vendas, entre outras o vendedor precisa trazer esta necessidade para dentro de casa e quebrar as rejeições dentro da sua organização; “*você tem que vender para seu chefe, para o chefe do seu chefe, para o financeiro, para o legal, para o arquiteto, depois pegar tudo isso e voltar para o cliente*”; e que a habilidade interpessoal é muito importante.

Voltando ao tema de avaliar o vendedor como uma franquia, é perguntado sobre os sistemas de controle e o impacto no comportamento do vendedor, pontuando que não é todo vendedor que se adapta a esse modelo, porque quando você entrega a responsabilidade ao vendedor, com toda a estrutura, se coloca à disposição para discutir estrategicamente, você dá as ferramentas, e acompanha a evolução do modelo; que não acompanha os detalhes da execução como p.ex. o número de visitas a clientes; que para que este modelo seja efetivo é preciso um nível de senioridade muito grande para trabalhar com um modelo como esse; “*todo vendedor aqui é um diretor, eu não vejo o vendedor como aquele vendedor que você manda ele fazer as coisas, cobra a agenda do cara, se eu precisar fazer isso alguma coisa está errada, não é o cara que eu preciso para estar aqui na companhia*”.

Perguntado sobre as estruturas de vendas, responde que o primeiro passo é a cobertura regional – escolha de territórios, que pode ser direta ou indireta; após isso a escolha das soluções a serem vendidas; criando um modelo matricial; que nos mercados mais importantes existem as contas *enterprise* que possuem o modelo *premium* de atendimento.

Sobre as abordagens de vendas, responde que “*onde você obtém mais margem é por meio de uma venda consultiva porque você começa o projeto desenhando um business case com o cliente*”; e que no mercado não se pode deixar de lado as vendas ocasionais ou vendas por oportunidade, e que você precisa tratar esse volume; que se deve escolher no início de cada período quais são as grandes batalhas que você participará – as mais importantes; e que “*para volume você precisa ter uma maquininha girando*”.

Perguntado sobre as tecnologias de vendas, responde que as ferramentas de CRM são as mais utilizadas pelos times, e que “*sou adepto as ferramentas desde que gerem valor para o time de vendas*”

e que muitas não agregam; que as mídias sociais, especialmente o *LinkedIn*, é uma ferramenta bastante utilizada para estabelecer os relacionamentos, encontrar os executivos, conversar com os executivos, abrir portas; outra ferramenta que se usa muito são os treinamentos *online*, e o contato com os desenvolvedores.

Sobre o sucesso do cliente, comenta que *“o nosso sucesso é quando, dentro de uma visão estratégica, você consegue fazer parte de um projeto que vá ajudar seu cliente a atingir os objetivos dele”*; que a contribuição deve ser direta a um indicador de seu cliente – p.ex. vender mais, otimizar seu processo produtivo, entregar mais rápido ou melhor.

Perguntado sobre eficácia e desempenho em vendas, comenta que o que vale no final é o resultado; que os vendedores de alto desempenho tem características similares, são competitivos, querem visitar os clientes, auto-motivados, orientados a resultado; e quanto ao gestor *“fazer com que todas as suas franquias deem resultado”*; e que o sucesso é ter todos os vendedores desempenhando, e que *“você precisa a todo momento reestabelecer os acordos com o time, território, treinamento, o que nós precisamos fazer para melhorar”*; e que é fundamental a análise do resultado individual.

Com relação ao futuro de Vendas e Gestão de Vendas B2B, comenta que *“o B2B ainda tem um espaço grande em termos de relacionamento, entender os que as companhias precisam é um ativo que as pessoas tem e nem sabem, e o que eu vejo como ponto de atenção é como passar esse bastão para as novas gerações”*; que os profissionais mais antigos continuam nas funções, que algumas companhias estão se preocupando com isso; que o mercado ainda é carente de profissionais.

Com relação ao ambiente externo, comenta que as questões de país devem ser consideradas e que não se tem muito controle, e que se deve ser muito inteligente para trabalhar com os temas pois existem grande oportunidades; entender a agenda do governo e das empresas e participar dessa agenda com temas que estão em questão.

## Entrevista 2

Perfil do entrevistado: Diretor que atua no segmento B2B, no setor de Tecnologia da Informação, com responsabilidade América Latina, tendo vivenciado experiências como Gestor de Vendas América Latina e Brasil em empresas multinacionais.

A entrevista inicia com o questionamento sobre as oportunidades e desafios que as organizações de Vendas e Gestão de Vendas B2B estão enfrentado. O entrevistado pontua que o grande desafio é entender o ciclo de vendas junto a seu cliente, pois para cada cliente existe um ciclo de vendas diferente, que o cliente possui até mais informações que os próprios vendedores pois está conectado com um tema mais específico, e os vendedores conectados a um portfólio bem extenso. As informações que o cliente dispõe podem ser casos de insucesso, casos de sucesso, disponíveis em diversos fóruns online, e que muitas vezes o vendedor não tem ciência. Logo, o cliente é cada vez mais informado, tem particularidades, e tem mais informações sobre o mercado e até sobre o próprio produto. *“O grande desafio é entender esta especificidade e atender cada cliente da melhor maneira”*.

Perguntado sobre os recursos à disposição do vendedor, o entrevistado comenta que a comunicação e a informação aumentaram, *“várias ferramentas para escutar o mercado, o que a gente chama de social listening para saber o que o mercado fala, tanto da sua empresa quanto das suas soluções, e obter informações de concorrentes também”*; pontua também que você consegue fazer isso de forma organizada, e automatizar contatos com *prospects* e clientes; essas ferramentas ajudam os vendedores nas diversas etapas do ciclo de vendas, tanto para mapear clientes, estabelecer contatos, seja online por meio de cadências ou off-line por meio de eventos, entre outros. Comenta também que o que vai faltar são recursos financeiros para investir no ferramental, e recursos humanos para entender esse ferramental, pois não adianta possuir dados e não conseguir utilizá-los, o que é básico para uma ferramenta de *Analytics*, *“Não adianta criar muita informação pois você não vai conseguir consumi-la”*, pontuando que informações e ferramentas é o que não falta.

Perguntado sobre as habilidades do vendedor para usar estas tecnologias, ser eficaz e ter um bom desempenho, o entrevistado comenta que antigamente se deparou com vários processos de contratação que o gestor buscava um vendedor que ou tivesse trabalhado na concorrência ou que tivesse uma carteira de clientes que ele pudesse trazer para conseguir migrar, mas que em vendas B2B você as



vezes possuiu o contato com o cliente, mas é difícil migrar de uma solução para outra, e vai ser mais fácil atingir um mercado que ainda não tenha sua solução, e que migração de carteira às vezes não é tão simples; que não adianta buscar o vendedor que tem a carteira ou já tem o conhecimento, “*é importante buscar sempre soft skills, é o cara ter resiliência, estar aberto a aprender, então, os soft skills são muito mais importantes que os hard skills*”. Citou que no ano passado, contratou um vendedor que ainda não tinha nenhuma experiência em vendas, nem na área específica (*software*), e que sua gestora identificou isso na entrevista que fez, pontuou, e perguntou “*mas é isso que você quer, não é?*”. Sua resposta, “*sim é exatamente este perfil que eu quero, eu estava vendo outros skills*”. A gestora, Vice-Presidente América Latina, autorizou a contratação, e ele foi o primeiro vendedor a atingir a quota ano, em função de ser disciplinado, facilidade e humildade para aprender, se impõe quando está certo, e se adequa a qualquer cenário; comenta que esse é o tipo de vendedor que é o vendedor atual, não é o vendedor que trás a sua carteira embaixo do braço, que tem os conhecimentos imutáveis, e que acha porque já sabe vender daquele jeito, porque as ferramentas são várias, evoluem, e por isso que “*nós precisamos mais de alguém que sabe que não sabe, do que alguém que acha que sabe tudo*”.

Perguntado sobre relações pessoais (*networking*), comenta que sim, “*importante não só para área de vendas, mas como um todo*”; e que não se pode superestimar, voltando ao vendedor antigo que era um vendedor apenas de relacionamento, que é pautado apenas na relação pessoal; que cada vez há menos espaço para esse vendedor; saber se relacionar tanto externo com o cliente, quanto internamente é importante porque senão você não consegue se mover, especialmente dentro de grandes corporações; que a política, vista corretamente, é importante mas não suficiente.

Perguntando sobre capacidades, rotinas e processos, comentou que os *tickets* (tamanho do negócio) são distintos, os processos são distintos nas empresas, respondeu sobre conhecimento multidisciplinar do vendedor, citando que mesmo não sendo responsabilidade do vendedor o processo de geração de demanda, o vendedor precisa conhecer para orientar a área de geração de demanda; que precisa conhecer processos e boas práticas de pré-vendas, ainda na linha de dar uma boa orientação; e que os processos variam dentro de cada empresa em função das particularidades, p.ex. com base no território, porém um bom processo comum nas empresas é o controle de contas e seu respectivo histórico, com apoio de um bom sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), tanto para reportar aos superiores como para o controle do seu dia a dia, “*o vendedor tem que ter o CRM como sua arma principal para conseguir ter a disciplina de execução no dia a dia*”; o processo fundamental, a espinha dorsal, é o CRM; o CRM bem preenchido traz maior visibilidade sobre a operação, e dos próximos passos com cada cliente; e que esta é a grande briga dos gestores com toda a área de vendas, porque os vendedores acreditam que a falta de disciplina é uma característica de um vendedor.

Nos sistemas de controle, como o CRM, perguntado sobre acompanhar o dia a dia das atividades ou apenas o resultado que o vendedor gera, o entrevistado pontuou que processos como o de geração de demanda precisam ser acompanhados por atividades, p.ex. ligações, disparos de e-mails, que são mais processuais; e que o trabalho de vendas, vendas de valor com ticket maior, em equipes de vendas mais seniores, não faz sentido você acompanhar o passo-a-passo no dia a dia, que micro-gestão nunca é o melhor modelo de gestão; a menos que seja uma equipe de vendas internas (*inside sales*), que é uma equipe que tem um volume maior, que você pode precisar mudar uma campanha de meio em meio período, avaliar se as chamadas foram feitas, se as atividades foram concluídas; porém para uma equipe de vendas que você vai usar a criatividade, controlar além de passar desconfiança não produz resultado significativo.

Seguindo na direção da venda de valor, comentada pelo entrevistado, e seguindo no questionamento de abordagens de vendas mais efetivas, comenta que a abordagem varia em função da solução que se busca vender, se a abordagem for p.ex. para um CFO (*Chief Financial Officer*), a abordagem é distinta de um CMO (*Chief Marketing Officer*), de um CEO (*Chief Executive Officer*), e diferente ainda em empresas familiares. Trouxe para o contexto a necessidade de se ter um *pipeline* (funil de vendas) bem robusto, pois mesmo vendendo valor, se você não tem um *pipeline* robusto você não tem segurança na venda, e acaba correndo para o preço e negociando mal sua solução; “*Para decidir não seguir com um negócio, você precisa ter massa crítica, precisa ter carne*”; que para vender valor é necessário entender a dor do cliente, e depois apresentar a solução; que esta é a diferença entre vender valor e vender funcionalidades que normalmente é decidida por preço; “*quando você apresenta a*

*solução que você pode trazer, independente do produto, é aí que você começa a ganhar a confiança do cliente e se tornar um trusted-advisor, colocar o valor no negócio e não cair na canibalização de preço”.*

Alinhado ao tema de valor ao cliente, perguntado sobre sucesso do cliente, o entrevistado comenta que a jornada do cliente começa na prospecção, evolui durante a o processo de compra, e continua depois da venda concluída; porém não apenas no final da jornada, mas durante toda a jornada; e que se deve avaliar inclusive se vale a pena ou não vender para um determinado cliente, pois *“se seu cliente quer comprar uma casa com piscina, e você vende uma casa com banheira e fala que é a mesma coisa, não haverá equipe de sucesso do cliente, que após a venda, vai conseguir suprir a insatisfação do cliente gerada pela aquisição de algo que ele não queria”*; que em situações como esta o cliente pode se sentir enganado; que sucesso do cliente começa na escolha dos clientes que você vai atender, para você vender para quem faz sentido; *“é como um casamento, se você mentiu no namoro não vai ter uma jornada de sucesso no casamento”*; e que deve existir um casamento de expectativas para que a jornada seja bem sucedida.

Nesse cenário, perguntado sobre a contribuição, o papel do gestor de vendas para que o time seja eficaz e tenha um bom desempenho; *“Costumamos achar que o gestor de vendas é um gestor de negócios, mas na verdade ele é um gestor de pessoas, às vezes entramos nos negócios para resolver algum problema e trazer o negócio pois somos cobrados pelo número, mas este é um modelo que não escala. O gestor não deveria se sentir vitorioso com esse modelo”*; que o papel do gestor é conseguir compreender as pessoas, onde cada um é melhor e o que precisa ser desenvolvido; colocar as pessoas nos territórios, nos locais corretos, e ajudá-las a se desenvolverem, tanto como indivíduos, tanto como um time; *“quando você acaba fazendo o papel do vendedor, não deixa o vendedor suar um pouco mais, a curva de aprendizado acaba sendo menor, por isso muitas vezes o excelente vendedor não é um excelente gestor, pois é um gestor de negócios e não de pessoas”*; comenta que é possível fazer resultados no curto prazo sendo um gestor de negócios, mas que no tempo isso não se sustenta e pode impactar inclusive a cultura da empresa.

Com relação ao ambiente externo, e o impacto para o time e para os profissionais, pergunta se que estamos falando de clientes, concorrência, economia, entre outros fatores; pontua que o gestor precisa fazer a avaliação do contexto, que muitas vezes o segmento de mercado em que o vendedor atua pode impactar o desempenho; que o entendimento do mercado, território e dos clientes é fundamental, exemplifica a diferença geográfica (p.ex. diferentes estados, países); pontua as diferenças e particularidades das culturas e que isso impacta até a extensão do ciclo de vendas; que as abordagens devem ser distintas, às vezes precisa ser mais “agressivo”, e as vezes mais “pacífico”; que o mesmo vale para concorrência, se ela entender melhor o mercado em relação a você, você precisará reagir em função a como ela agir; *“o gestor precisa ter uma boa leitura de todo esse sistema para fazer uma gestão adequada, não atuando sempre com o mesmo modelo de trabalho, e sim alternar o modelo, às vezes até dentro de um mesmo cliente”*; que entender o mercado é fundamental, porém entender a organização que você trabalha também, pois dependendo da organização a negociação mais difícil é a negociação interna.

Seguindo para as perguntas finais, perguntado sobre as grandes mudanças nas práticas nos anos 2000, 2010, 2020, respondeu que um dos grandes diferenciais é o acesso que os clientes tem às informações, antigamente o cliente dispunha de pouca informação, a tecnologia era muito nova, quando chagava-se para fazer a venda o vendedor era o guru do cliente, o cliente escutava, e que hoje em dia não é mais assim; *“cada vez mais o cliente tem acesso a informações, está focado no assunto dele, tem acesso ao seu portfólio, e conhece mais as dores dele do que você, então ele está muito mais preparado”*; em 2020 a idade do comprador começa a diminuir, antes os contatos eram com pessoas mais seniores, mais velhas, responsáveis por tomadas de decisão; atualmente cada vez mais pessoas mais novas estão tomando decisões, e *“deve-se adaptar o discurso às novas gerações de executivos, mais dinâmicos, e com uma outra visão”*; *“o cenário atual é mais dinâmico, o comprador tem mais informações, e ele é muito mais novo do que antigamente, e isso é uma adaptação que o profissional de vendas tem que fazer”*.

Como última pergunta, perguntado sobre as preocupações futuras, além de ter pontuado na questão anterior que o comprador mudou o perfil e que o vendedor tem que se adaptar, comenta que a preocupação do gestor deve ser sempre avaliar cada elemento do time, a preocupação sempre tem que ser com as pessoas; que o gestor consegue impactar de forma efetiva seus reportes diretos, que esses

podem até cascatear a sua cultura para os demais; que cada um tem suas particularidades e oportunidades de melhoria, p.ex. dificuldades com processos, problemas familiares, dificuldade de aprendizagem; “o seu modelo de gestão deve ser customizado, deve-se partir de uma espinha dorsal, e customizar a parte que toca para cada pessoa”; “costuma-se ver na preleção de futebol o cara gritando, tem jogador que funciona assim, grita, bate no peito, mas tem outros que acham que isso é uma besteira”; “com alguns você deve conversar, com outros você não deve falar nada”; ter proximidade com o time é fundamental para saber como você vai colaborar.

Como mensagem final o entrevistado comenta que “Você deve adaptar seu modelo ao que cada um necessita, você não pode ser um gestor que atua da mesma maneira, tudo depende da maturidade e particularidades do seu time”.

### Entrevista 3

Perfil do entrevistado: Diretor que atua no segmento B2B, especialista em Marketing e Vendas, com responsabilidade Brasil, tendo vivenciado experiências como Gestor de Vendas Brasil em empresas multinacionais no setor de Tecnologia da Informação.

A entrevista inicia com o questionamento sobre os desafios e oportunidades que os profissionais de Vendas e Gestão de Vendas B2B estão enfrentando atualmente. O entrevistado comenta que iniciará por oportunidades pois é mais fácil, “oportunidade de ganhar mais, o profissional B2B ganha em média 3 vezes o que ganha um profissional B2C, no mercado”. Por um motivo, o nível de influência na venda é maior, e é isso que justifica. “Quanto mais influência eu tenho na venda mais eu valho, quanto menos influência eu tenho na venda menos eu valho”. Comenta que se você tem um carro que vende por si só, se trocar o vendedor o carro vai vender do mesmo jeito, pois a marca e o produto ajudam tanto, que a dependência do vendedor é menor. Comenta também que “quando você tem uma venda mais técnica, onde o vendedor precisa conhecer o assunto, precisa do relacionamento para atender o cliente, ele vale mais”. Explica que é por isso que os *Account Managers* das multinacionais de tecnologia da informação ganham dinheiro; “não é uma venda que o outdoor vende, que a propaganda vende, você precisa ficar 6 meses lá para vender”. “Essa é uma oportunidade para o vendedor B2B, quanto mais complexa a venda for, mais dinheiro ele ganha”. Comenta também que “vender serviço é mais complexo que vender produto, e que vender solução é mais complexo ainda”. “O desafio é formar esse profissional”, quanto ao gestor o desafio é atrair esse talento, porque você não tem onde buscar, pois não existe uma faculdade específica, e comenta que quando faz palestra de vendas para 300 pessoas, pergunta quem é de vendas, pede para que todos em voz alta contem sua formação, e que aparecem as mais diversas formações. “O primeiro desafio é que você não tem uma origem para buscar o profissional”, pois não existe educação formal em vendas no Brasil, e que em outros países você encontra. “O segundo desafio é que você não tem o desenho de perfil tão claro” e que quando você utiliza ferramentas para identificação de perfil com MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), PI (*Predictive Index*), DISC (*Dominance, Influence, Steadiness, and Conscientiousness*), e pega o perfil de um engenheiro que é muito típico, fica claro na avaliação que ele é um engenheiro; se na outra ponta pegar um profissional de marketing, ele também possui um perfil bem claro de criação, indisciplina com horário, o que o caracteriza de forma clara; já “o vendedor fica no meio disso tudo, o perfil mais próximo ao do vendedor é o de advogado”, em função do relacionamento, ponderação, e orquestração. Comenta que esse perfil de profissional é importante pois ele é adaptável, “é inovador isso que eu estou te falando, pois eu não li isso em nenhum lugar, o profissional que tem perfil parecido com o de advogado, que no DISC seria o I de influencer, é ponderador, mediador, esse perfil se dá bem em vendas, pois não briga com ninguém, nem para dentro, nem para fora, ou briga quando quer”. Conclui dizendo que os desafios são: achar o profissional e descrever um perfil que seja adequado”.

Dando sequência à orquestração mencionada, e perguntado como o *networking* ou relações pessoais influenciam nessa orquestração, o entrevistado comenta que embora exista o *LinkedIn Sales Navigator* onde quem sabe usar faz um bom trabalho, que em uma palestra feita em um evento, Philip Kotler citou que o que não mudou entre as gerações foi o R do CRM, *relationship*, que o *customer* não vem junto com o *software*, e nem o R, e que o que pode vir junto com o *software* é o *Management*, e

que mesmo assim precisa do *Manager*; que as ferramentas e tecnologias aceleram um bom desenho de processos que você tem, e que esses direcionam o bom uso.

Dando sequência a citação das ferramentas tecnológicas, e perguntado sobre os recursos que são importantes, o entrevistado diz *“eu queria muito não chover no molhado, mas vou chover, é importante fazer o arroz com feijão bem feito. As pessoas pensam que porque algo já tem bastante tempo é velho, a resposta que eu vou dar parece falácia, mas não é: pessoas, processos e tecnologia, isso não muda”*. Comenta que essa tríade não pode ficar desequilibrada, *“se alguma dessas pessoas, processos, e tecnologia fica desequilibrada, fica um pé torto, e o banquinho balança, é simples assim”*. Comenta também que *“se você adquire uma solução, e não desenha o processo e não treina as pessoas, a solução é questionada”*. Exemplifica o conceito mencionando, *“ninguém tem dúvidas que o Mc Donald’s tem processo, que os profissionais são treinados na Universidade do Hambúrguer, e que os equipamentos que estão lá estão super utilizados”*.

Aproveitando o contexto de processos mencionado, e perguntado sobre os processos mais importantes, comenta que *“se você trabalha em uma empresa pequena você não vai ficar chocado, do contrário vai, pois o processo passa por Marketing e Vendas, que o processo mais importante hoje é o tal do customer Journey, e que a jornada no cliente se inicia quando ele é um suspect de uma lista, até quando ele vira um advogado, gera um testemunho, e isso me gera demanda. Essa jornada segue o seguinte ciclo: suspect, prospect, lead, customer e advocate”*. O entrevistado comenta *“o que é marketing e o que é vendas aqui?”*, que faz uma analogia com a fórmula 1: Q1, Q2, Q3, que *“se deve fazer qualificação desde o início, para descartar o que não serve o mais cedo possível”*, e que o conceito de *big data* vem para apoiar este trabalho, onde *“a curadoria é vida”*; e que *“nada faz você vender menos que sujeira no pipe”*.

Em linha com o tema *pipeline*, e perguntado se por meio dos sistemas de controle é válido acompanhar o desempenho das pessoas com base em suas atividades, ou resultado, ou ambas as coisas, responde que o que se pergunta frequentemente é quantas métricas se deve ter, que receita já se sabe, e que *“por incrível que pareça a maioria das empresas mede apenas receita, e que isso é uma falha pois se perde toda a parte qualitativa, e se a métrica é apenas vendas a empresa vende, mas a que custo?”*, usa a frase *“metrics drive behavior”*, comentando que com base apenas em receita o(s) vendedor(es) não se preocupam com as demais etapas do processo, p.ex. a entrega. *“Cada vez mais, o que está se debatendo é quantas métricas eu preciso ter na área de vendas, que já se juntou com marketing nas empresas mais modernas”*; trazendo discussões de quantos *leads* qualificados foram gerados, à partir destes *leads* qual a taxa de conversão, e depois que a venda é efetuada vem o *customer success*, e que as empresas de tecnologia passaram por essa transformação, passaram da venda de grandes negócios (*tickets*) para negócios menores mês a mês, as subscrições, modelos de assinatura; *“não basta comprar, tem que adotar, se não adotar o cliente cancela, e isso tem tudo a ver com customer success, se eu não cuido do cliente no pós-venda ele desengaja”*.

Perguntado sobre abordagens de vendas, o entrevistado comenta que em época de *big data* o cliente está muito bem informado, que *“o vendedor precisa estar absolutamente antenado naquilo que ele vende, pois o cliente é especialista pois está estudando o tema”*; e comenta que *“independente da abordagem, ela precisa estar embasada pelo conhecimento daquilo que você vende”*, e que *“o vendedor tem que ter um bom nível de profundidade no assunto, não pode mais ser um generalista e depender de suporte a vendas”*; *“a abordagem pode ser cold call, call blitz, pode ser mailing, pode ser instagram, pode ser vídeo, tanto faz a mídia, o omnichannel que ele vai usar, o mais importante é demonstrar conhecimento”*; comenta que *“quem educa o cliente tem mais chance de vender”*, que isso está relacionado a venda consultiva, é antigo, porém as pessoas não fazem o básico, *“que quando você faz uma venda consultiva, a venda gera um valor agregado, e tira o preço do primeiro nível de discussão, quando o cliente percebe que você sabe do que você está falando”*; comenta que durante sua experiência de vendas de *software*, os clientes perguntavam se o *software* resolvia tudo, e que respondia que *“o software é responsável por 30% da solução do problema, 40% é o processo de gestão de pessoas, e outros 30% é redesenho do processo”*.

Perguntado sobre os comportamentos que ele busca para formar seus times, ele comenta *“mais uma teoria que vale para sempre, para o profissional de vendas performar 3 coisas precisam acontecer, eles precisam estar treinados, motivados e equipados”*; que apenas treinar não é suficiente, e que o treinamento representa 1/3; que você precisa equipar o vendedor com .pdfs, vídeos, etc. sobre os

produtos que ele vende; e que a motivação é fundamental, perfazendo assim os 100%. E sobre o perfil, responde *“se eu tivesse essa resposta eu estaria milionário, porque é uma carência muito grande achar um profissional top, então procuro uma pessoa de relacionamento e comprometido”*.

Encaminhando-se para o final da entrevista, perguntado sobre o papel do gestor no todo, a reposta é *“orquestração de seres heterogêneos”*, quanto ao ambiente externo, responde que *“quando se tem uma equipe equilibradinha, com os processos escritos, e com a coisa rodando, quando vem a crise, ela (empresa) detona (vai muito bem) e os outros não”*; que as crises impactam as vendas, porém o impacto é muito menor, *“as vendas caem mas não despencam”*, e comenta que *“eu brinco que na crise quem desaparece são os paraquedistas, o profissional fica”*.

Na última questão sobre as preocupações futuras, sobre Vendas e Gestão de Vendas B2B, comenta que *“cada vez a venda depende menos do vendedor, então, essa é mais uma profissão da 500 que estão mudando, e que o vendedor precisa estudar porque cada vez menos vai se precisar de vendedor para commodities no B2B, cada vez mais eu vou precisar do vendedor para fazer relacionamento e explicar vendas complexas, vai ter a seleção natural da espécie, quem vai sobreviver são os vendedores que tem relacionamento, estudam o produto que vendem, e que sabem fazer vendas complexas”*.

#### Entrevista 4

Perfil do entrevistado: Diretor que atua no segmento B2B, no setor de Tecnologia da Informação, com responsabilidade Brasil, tendo vivenciado experiências em Vendas Brasil em empresas multinacionais no setor de Tecnologia da Informação.

A entrevista se inicia com o questionamento sobre os desafios e oportunidades para os profissionais e organizações de vendas. O entrevistado inicia comentando que o primeiro desafio, focando nos profissionais de vendas, é que a forma do vendedor B2B atuar vem se transformando rapidamente, que há alguns anos atrás a relação era muito focada nos relacionamentos, nas relações pessoais, e que hoje o *digital selling*, ou seja novas ferramentas que exigem do vendedor B2B um modelo de atuação diferente. Hoje o vendedor B2B que não se alavanca de mídias sociais, *podcasts*, uma série de outros mecanismos que nós não tínhamos a pouco tempo atrás, ele já tem uma desvantagem em relação aos seus competidores, *“o que me chama atenção aqui é a forma que o trabalho em si do vendedor B2B está evoluindo, novas ferramentas e novas formas das pessoas consumirem informação”*. O entrevistado traz um paralelo, um exemplo B2C, que quando um consumidor vai a uma loja comprar um equipamento, ele(a) já chega na loja sabendo muito sobre aquele produto, já fez uma pesquisa, leu um artigo no próprio site da empresa, um *review* no *Youtube*, um *podcast* onde alguém falava daquele produto ou daquele serviço, fazendo uma analogia, há uma exigência muito grande de nível de conhecimento e de ferramentas que o fornecedor B2B precisa estar atento quando ele chega para conversar com um cliente. O segundo ponto, na visão do entrevistado, é a própria concorrência, antigamente se tinha no mercado concorrentes muito claros, cita os principais players de tecnologia globais, para aplicativos e demais linhas de negócio, e comenta que hoje muitas vezes você está concorrendo com os players tradicionais, com diversas *startups* e desenvolvimentos internos; você tem uma série de novos entrantes no mercado, o que é um desafio para os vendedores B2B. Conclui dizendo que *“os principais desafios são esses, o nível de conhecimento que é exigido, novas ferramentas e modelos com digital selling e a grande pulverização do mercado mesmo nos setores mais tradicionais”*. Comenta que hoje, no próprio mercado de ERP, os competidores enfrentam uma competição com novas soluções Cloud, competidores que não se encontrava com tanta frequência nos mercados tradicionais, e novas ofertas também surgiram como alternativas de serviços de suporte, comenta que de início ressaltaria esses pontos.

Perguntado sobre quais são os recursos necessários para lidar com esses desafios, responde que *“o que equilibra um pouco o jogo, é que a mesma informação que está disponível para os clientes e competidores, está disponível para nós”*, o vendedor tem todas essas ferramentas à disposição, citando uma ferramenta que ele usa que é o *LinkedIn Sales Navigator*, não só para se conectar com as pessoas, mas para consumir conteúdo sobre tópicos de negócio, ou até de solução, cita que os provedores de tecnologia provêm cursos e treinamentos online abertos, que não requerem investimento inicial, apenas

o tempo e o interesse, mencionando que todos os players de tecnologia tem feito um esforço muito grande para difundir o conhecimento das suas respectivas plataformas. Comenta que se olharmos para os provedores de infraestrutura em nuvem, mecanismos como *trials*, ferramentas para os desenvolvedores utilizarem, testes por um período específico; todas essas ferramentas estão disponíveis para os clientes e concorrentes, acessíveis, e que a empresa que atua atualmente tem investido muito em conteúdo *online*, por segmento de mercado, por linhas de negócio, e cita alguns exemplos. Cita que cada um pode consumir na sua velocidade, porém que o desafio aqui é que “*quando se trabalha no mercado B2B você olha apenas para sua empresa, portfólio, roadmaps, evoluções de solução, e às vezes deixa passar despercebido o que as startups, o mercado, vem fazendo*”. Cita que o risco é não observar os novos entrantes, que surgem com soluções específicas, e que ganham mercado rapidamente, empresas começam trabalhando e resolvendo um problema de negócio específico e em 5, 10 anos tem valores de mercado expressivos, e que existem diversas *startups* nascendo no ecossistema e que vão complementar e até substituir ofertas de solução existentes; “*a capacidade de consumir informação, ter curiosidade de olhar para fora, é super crítico, e muitas vezes é deixada de lado*”, comenta também que “*o vendedor B2B fica focado no dia a dia, quarter após quarter, e deixa um pouco de lado olhar o que o mercado está fazendo*”.

Perguntado sobre as características do vendedor B2B que ele busca contratar, ou mesmo desenvolver em seu time, responde que a experiência no mercado B2B é importante, pois é um mercado com características específicas, “*empresas venderem para empresas, é bem diferente de empresas venderem para pessoas*”, comenta que a experiência no setor específico, no caso tecnologia da informação em geral, explica que a venda de aplicações no caso da sua empresa atual continua sendo importante mas que “*com o avanço de Cloud cada vez mais é importante você ter profissionais que conheçam esse modelo de negócios*”, resume que conhecimento B2B, o setor de tecnologia e capacidade de se desenvolver no mundo *Cloud* são as principais, em *Cloud* o modelo é baseado em serviços, que a entrega de produto e projeto se tornaram ainda mais importantes, pois “*se o cliente não tiver adoção e um nível de satisfação alto com aquela solução, ele acaba não renovando o contrato*”, e pontua que as alternativas são diversas, conforme comentado anteriormente; e que buscar um equilíbrio entre vendedores mais seniores, com vendedores mais juniores, de diferentes gerações é importante.

Perguntado sobre o sucesso do cliente, comentou que o modelo que antecede o modelo *Cloud*, chamado *On-Premises*, era mais reativo, “*você fazia a venda, o cliente avaliava os concorrentes, escolhia o produto, adquiria o ativo, e dali para frente ele tinha responsabilidade de escolher a infraestrutura, implementação e sustentação*”, já no modelo de subscrição comenta que “*você não aluga uma casa que você não usa*”, o conceito de subscrição traz para o provedor o desafio do cliente adotar a solução, usar bem, e no final do contrato ele renovar o serviço, para isso as empresas de tecnologia criaram as áreas de *customer success*, pós venda, para acompanhar *kick-off* de projetos, garantir que a empresa que está implementando está usando as melhores práticas, comenta que é algo que não está 100% pronto, mas todos estão indo nessa direção; e “*o cliente percebe esta mudança, tanto na ausência desses serviços quanto na presença do fornecedor, independente de quem seja o integrador, e no fim do dia busca-se a renovação do contrato*”; comenta também que os grandes provedores almejam taxas de renovação em torno de 98, 99%; comenta que essa é a base da receita previsível, “*além do sucesso do cliente, está diretamente ligada ao sucesso do negócio*”, e que isso é importante porque cada vez que um provedor adquire um cliente *cloud*, ele está dentro de casa ampliando a infraestrutura, *overhead*, enfim o custo interno que a empresa tem para atender aos clientes adicionais, então “*quando você faz um contrato de 3 ou 5 anos e esse contrato não é renovado, esse KPI (key performance indicador) deve se visto com muito cuidado pelos provedores cloud*”.

Perguntado sobre as abordagens de vendas atuais e bem sucedidas, comenta que acha que essa é uma das coisas que não mudou tanto e sim a exigência foi ampliada, que é conhecer o cliente, “*hoje com a quantidade de informação disponível, existe pouca ou nenhuma desculpa para se entrar em uma reunião com um executivo sem minimamente saber os desafios daquele cliente*”; e comenta que se o cliente é parte da sua base instalada a responsabilidade é ainda maior, mas mesmo para um cliente novo, em um primeiro contato, se a empresa é de capital aberto você tem acesso ao relatório anual, *releases* de resultados, participar das apresentações de resultados do seu cliente que tem capital aberto, onde CFOs, Presidentes, Relações com Investidores vão comentar sobre os resultados, o que deu certo e o que não deu certo, qual o direcionamento para o próximo período, então prestar atenção ao RI (relação

com investidores) oferece informações muito ricas; também é importante se atentar às pesquisas e órgãos do setor, para entender um pouco daquele setor de mercado, então *“pesquisar sobre seu cliente, ouvir, que parece uma coisa simples, mas às vezes como vendedor a ansia é tão grande de despejar informações... e aí sim montar uma abordagem de solução”*. Exemplificou que em conversa recente com um executivo do cliente, ele apenas mencionou qual o desafio que ele queria endereçar, e não queria saber qual o produto iria atender o desafio, *“conectar o desafio do cliente, se eu entendo o segmento de mercado dele, com as soluções”*; adiciona que os relacionamentos internos e externos, pares, parceiros, podem contribuir para entender o perfil do profissional com quem você vai conversar, pois muitas vezes você não conhece o executivo, porém ele conhece outros executivos da sua empresa ou do mercado, e você consegue fazer um bom *briefing* mesmo sem ter estado antes com esse profissional; gosto muito de comentar com o time *“se prepare para reunião, para todas, especialmente para a primeira”*.

Perguntado sobre rotinas e processos, capacidades que o entrevistado acredita que um time de vendas deva ter, comenta que a disciplina é muito importante, pois sempre nos perguntamos se vendas é ciência ou arte, *“eu cada vez mais acredito que vendas tem muito mais de ciência, do que de arte”*; e comenta as questões relacionadas aos *softt-skills* são super importantes, porém acredita que *“com disciplina e preparo, a sua chance de ser bem sucedido é muito grande”*; então, planejamento, conhecer o território, a geografia, o segmento de mercado, um grupo de contas, a realidade daquele cliente, parceiros que atuam e tem influência na conta, *status* de projetos anteriores e os relacionamentos já existentes são fundamentais, e que exercita com o time qual o preparo e nível de conhecimento eles tem, e comenta que esta é a responsabilidade do vendedor: conhecer o cliente. Comenta que em grandes empresas, onde se tem uma estrutura matricial, a articulação deve ser feita pelo vendedor especialista no segmento de mercado, e que deve olhar a conta como um todo, e que o vendedor precisa ter a capacidade de se dividir e direcionar os trabalhos no momento correto; comenta que quando uma negociação envolve diversas linhas de negócio, o vendedor precisa coordenar os respectivos times; reforça a questão da disciplina, e que práticas como revisões quinzenais sobre um determinado cliente podem fazer grande diferença, unindo todas as áreas da organização que atendem o cliente; e que uma vantagem que as grandes empresas tem para atender um cliente B2B são as estruturas colocadas à disposição, o desafio é articulá-las.

Perguntado sobre o papel do gestor, além de estimular o time com o preparo e a disciplina, comenta que tem uma questão que é orientada a pessoa, ao profissional, que é ajuda-lo(a) a desenhar um caminho de carreira, qual a aspiração, ser ou não um gestor de pessoas, ganhar mais dinheiro, enfim, entender qual a motivação daquele profissional e montar um plano diferente e individual, p.ex. para profissionais que querem se tornar gestores, compartilhar um pouco das decisões, e até perguntar ao profissional como ele resolveria um determinado problema se estivesse na cadeira de gestor; *“entender a motivação individual e criar as oportunidades”*, *coaching*, mentoria, essas são algumas práticas e um papel importante do gestor, e no fim, *“o grande papel do gestor é tirar as pedras do caminho do vendedor”*; e comenta que em um time as aspirações são completamente diferentes.

Com relação às preocupações futuras em Vendas e Gestão de Vendas B2B, comenta que *“essa função está sofrendo uma disrupção muito grande, você percebe que muitas empresas fizeram reduções nos tamanhos do seus times B2B, e que cada vez mais as ferramentas permitem que o processo de vendas e compras seja completamente digital, que hoje já é possível contratar serviços de subscrição sem a necessidade de um vendedor B2B, e o papel que está crescendo é o papel do Business Development Manager, ou evangelista”*; e dos profissionais que ajudam o cliente na adoção daquilo que acabou de contratar, e que o principal ponto de atenção é a transformação do papel do vendedor B2B, precisa aumentar o conhecimento das soluções, e amplificar sua vocação, p.ex. *expertise* na indústria, em um processo de negócios; outro fator importante é a mudança de gerações, os clientes tomadores de decisão são mais jovens e avaliam os produtos e serviços de forma diferente das gerações anteriores, e que isso já é perceptível nos clientes, e que esses gestores enxergam em *startups* mais inovação, e os grandes players tradicionais tem um esforço adicional para convencê-lo que tem conhecimento e experiência para atender as necessidades colocadas; e que *“é muito importante observar essa transformação e garantir que a gente acompanhe, senão ficaremos fora do mercado, não acredito que o vendedor B2B vai desaparecer, mas a forma que ele atua e os skills que são necessários estão mudando rapidamente, como p.ex. digital selling”*.