

APLICAÇÕES DE ANÁLISE DE DADOS PARA VENDAS INTERNAS E GESTÃO DE LEADS

Letícia Silveira Artese¹;
Alexandre Leopoldo Gonçalves²;
Charlon da Silva Hahn³.

Abstract: *The data availability due to the intense use of communication technologies allows the application of data analysis techniques to benefit inside sales and lead management practices. Thus, by an integrative literature review, we investigated how data analysis techniques are being used by those areas. We considered five years of publications (2015-2020) in scientific bases such as Web of Science, Scopus and similar. Through the contents' investigation, considering the consumers' perception of value, we were able to suggest three action points for data analysis techniques, being: web-positioning, service customization and salesman skills. Hence, we contributed by presenting a systematization of possible applications of data analysis technologies for inside sales and lead management. Second, we endorse the need for future empirical studies appraisal the use of such data analysis techniques.*

Keywords: inside sales; lead management; data analytics; technologies.

Resumo: A disponibilidade de dados, devido ao uso intensivo de tecnologias de comunicação, permite que técnicas de análise de dados beneficie práticas de vendas internas e gestão de *leads*. Tendo isso em vista, realizou-se uma revisão integrativa da literatura para investigar como técnicas de análise de dados estão sendo usadas por estas áreas. Foram considerados cinco anos de publicações (2015-2020) em bases científicas, como *Web of Science*, *Scopus* e similares. A partir da análise das publicações, considerando a percepção de valor do cliente, sugere-se três pontos de ação para técnicas de análise de dados, sendo: o posicionamento na *web*; a individualização do atendimento e capacitação dos representantes de vendas. Assim, contribuimos com a sistematização de possíveis aplicações para as técnicas de análise de dados nas áreas. Segundo, endossamos a necessidade de estudos empíricos avaliando tais aplicações.

Palavras-chave: vendas internas; gestão de leads; análise de dados; tecnologias.

1. INTRODUÇÃO

¹ Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3380-3494>. e-mail: artese.leticia@gmail.com

² Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6583-2807>. e-mail: alexandre.l.goncalves@gmail.com

³ Consolide – Assessoria Empresarial Online LTDA Araranguá – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-8703>. e-mail: charlon.sh@gmail.com

A forma como as pessoas compram mudou na Era Digital. A evolução nos meios de comunicação impactaram na disponibilidade de informações e na velocidade das transações comerciais (Verhoef et al., 2021). Tal conjuntura, conduziu uma mudança de comportamento por parte do consumidor que se mostra confortável com a autonomia na busca de informações e com a experiência de um atendimento remoto (Amit & Han, 2017; Giamanco & Gregoire, 2012; Moncrief, 2017). Consequentemente, se fez necessário adequar e renovar o modo de venda acompanhando a demanda e atendendo as necessidades dos clientes.

A Era Digital decerto promoveu o crescimento da prática de vendas internas (do inglês, “*inside sales*”) pelas organizações (Sleep, Dixon, Decarlo, & Lam, 2020) dado os benefícios concedidos pelas tecnologias de comunicação (Rapp, Beitelspacher, Schillewaert, & Baker, 2012; Román & Rodríguez, 2015). Ademais, o interesse se intensificou em um contexto de aceleração de operações remotas em função da pandemia da COVID-19 (Hartmann & Lussier, 2020; Sharma, Rangarajan, & Paesbrughe, 2020). De acordo com pesquisa da McKinsey (Gregg, Kim, & Perrey, 2020) a importância das vendas viabilizadas digitalmente pós-COVID-19 mais que dobraram em relação ao processo tradicional de venda. O atual cenário sanitário vem, neste sentido, promovendo um caráter de urgência para uma prática que já estava latente; adaptar-se ao digital tornou-se essencial.

O atendimento remoto exige da equipe de vendas internas competências e habilidades distintas da venda presencial (Sleep et al., 2020). Paralelo as práticas de vendas internas, que visam garantir um atendimento adequado, a gestão de *leads* monitora e analisa o percurso dos contatos prestando assistência ao processo de venda como um todo, fornecendo métricas e apontando gargalos (D'Haen & Poel, 2013). Tais práticas têm a tecnologia como forte aliada e, portanto, devem fazer proveito de tal particularidade visando sua efetividade. Buscando garantir que o vendedor esteja preparado e tenha seus esforços voltados para um potencial cliente com uma probabilidade maior de conversão em venda.

Em contrapartida, apesar dos dados gerados pela gestão de *leads* em conjunto com o uso de meios digitais de comunicação para as vendas remotas permitirem explorar novos conhecimentos a respeito de seus *leads*, e também, sobre o processo de vendas em si. São poucos os estudos dedicados a analisar os temas de vendas internas e gestão de *leads* em conjunto. A literatura carece de investigações sobre técnicas de análise de dados visando melhorar os resultados do gerenciamento de *leads* e desempenho da prática de vendas internas. Como coloca Sleep et al.

(2020), muitas pesquisas sobre vendas internas são anteriores a 2000, sendo assim não captam a mudança ocasionada pela tecnologia orientada à Internet, o que alterou significativamente o cenário de vendas.

Em vista disso, levantamos o questionamento: “Quais e como são implementadas as técnicas de análise de dados atualmente para as atividades de vendas internas e gestão de *leads*?”. Isto posto, o objetivo principal está em responder à pergunta de pesquisa por meio do levantamento e análise da literatura.

O artigo segue aprofundando no referencial teórico os conceitos de vendas internas e gestão de *leads*, apresentando o que são e porque possuem relevância. Em seguida tem-se a seção metodológica descrevendo o procedimento de revisão implementado. Seguidamente dos resultados e discussão. E, finalizando com a conclusão resumindo as principais ponderações, limitações e proposição de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. VENDAS INTERNAS

A prática de vendas internas surge do ensejo em tornar o processo de vendas mais enxuto com o avanço das tecnologias de comunicação (Krogue, 2013, Winer, 2001). Essa iniciativa possibilita a prospecção de clientes, até a conclusão da venda, sem o deslocamento de um representante de vendas (Sleep et al., 2020). A prática de *telemarketing*, na década de 1970, foi precursora do “*inside sales*” e tornou-se um dos principais canais de venda por um tempo. Capaz de reduzir custos de aquisição de clientes, pelo atendimento remoto, e aumentar a taxa de conversão de vendas dado o volume de pessoas que alcançava (Krogue, 2013). Mas, com o passar dos anos, o discurso rígido, a abordagem invasiva, pressão para venda e a falta de individualização no atendimento, conferiram má reputação ao telemarketing (Sleep et al., 2020).

O modo de consumo atual é regido pela Lógica Dominante do Serviço (LDS) (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2017; Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018), de forma que estratégias de vendas eficazes são aquelas que permitam que clientes e empresa cocriem valor em cada estágio do processo de vendas (Amit & Han, 2017; Nguyen, Paswan, & Dubinsky; 2018). Esse contexto pós-moderno, portanto, não sustenta mais as premissas do *telemarketing*. Permitindo que a prática de vendas internas se destaque por comportar escalabilidade e redução de custos, idem ao

telemarketing. Contudo, amparada pelo uso de tecnologias e, principalmente por um sistema de gestão de *leads*, a prática de vendas internas confere melhora na taxa de conversão pela qualidade e satisfação com o atendimento.

Neste cenário, o uso da tecnologia é fator-chave para permitir a cocriação de valor (Amit & Han, 2017; Wieland, Hartmann, & Vargo, 2017). A cocriação de valor é promovida tanto na interação direta com os clientes como pelo trabalho interno dos representantes de vendas (Nguyen et al., 2018). Todavia, é reportado na literatura a dificuldade das práticas de vendas internas em não conseguirem atingir seus objetivos devido às deficiências de gestão dos *leads* ou ferramentas de TI relacionadas que forneçam suporte às atividades de vendas internas.

2.2. GESTÃO DE LEADS

Lead é o termo utilizado pelos departamentos de vendas e *marketing* para se referir a qualquer contato cadastrado no banco de dados da empresa sendo considerado um cliente em potencial (Monat, 2011). A gestão de *leads*, portanto, tem como finalidade otimizar as taxas de conversão de *leads* em clientes. Para esse fim, uma gestão de *leads* eficiente apresenta uma visão completa do andamento dos contatos ao longo do processo de vendas (D'Haen & Poel, 2013).

São suas funções garantir que os *leads* estejam engajados, por meio do fornecimento de informações (nutrir o *lead*); que contatos não sejam perdidos ao longo do processo (*leads 'black-hole problem'* (Sabnis, Chatterjee, Grewal, & Lilien, 2013)); e, acima de tudo, certificar que progridam para atendimento apenas *leads* que apresentem alinhamento com os valores e produtos da empresa (D'Haen, Poel, Thorleuchter, & Benoit, 2016). Garantindo que o recurso humano da empresa, os representantes de vendas, não sejam desperdiçados, ocupados em atendimentos com *leads* que não estejam preparados para concluir a compra.

Importante destacar como o fator de escalabilidade, conferido pelo ambiente digital, enfatiza a importância da gestão de *leads*. Dada a numerosa quantidade de *leads*, torna-se fundamental para assegurar um processo de vendas internas produtivo, a qualificação e alocação adequada dos *leads* aos representantes de vendas (D'Haen & Poel, 2013). Entretanto, a realização da qualificação desses *leads* se mostra um grande desafio, muitas vezes ainda, realizada de forma intuitiva, baseada na experiência dos agentes de *marketing* ou vendedores (D'Haen et al., 2016), sendo este um dos principais aspectos que técnicas de análise de dados podem beneficiar o setor.

3. METODOLOGIA

A fim de reconhecer, organizar e resumir informações sobre vendas internas e gestão de *leads*, este artigo foi desenvolvido de acordo com a metodologia de revisão integrativa (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011). Permitindo assim, sistematizar e inferir sobre tais fenômenos.

O protocolo de pesquisa incluiu os descritivos: (“*inside sales*” OU “*lead management*”) E (“*technology*” OU “*intelligence*” OU “*artificial intelligence*” OU “*machine learning*” OU “*mining*”), visando investigar como esses temas se relacionam com a implementação de técnicas que auxiliem em suas tarefas. As bases de dados consultadas foram: ACM®, IEEE®, *Science Direct*®, *Scopus*®, *Semantic Scholar*®, *Springer*® e *Web of Science*® no intervalo de tempo de 2015 a 2020. Estudos mais antigos poderiam interferir para uma revisão atualizada sobre o tema e por essa razão não foram incluídos. Ao todo foram encontrados 217 artigos.

Relevante notar que um número elevado de descartes ocorreu devido à polissemia do termo “*lead*” em inglês. O termo utilizado como descritor nas buscas, abarca além de seu significado no contexto de vendas, o elemento químico chumbo, o artefato cateter para a área de saúde e questões sobre liderança e condução. Reduzindo em 34 artigos para uma leitura preliminar. A etapa foi concluída com a seleção final de 7 artigos alinhados com a pergunta de pesquisa para uma análise em profundidade.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A leitura das publicações, tendo em mente o contexto de mudança no modo de consumo na era digital, torna evidente a alteração no paradigma do processo de vendas: menos centrado em vender um produto e mais sobre como criar um relacionamento (Mero, Tarkiainen, & Tobol, 2020; Thaichon, Surachartkumtonkun, Quach, Weaven, & Palmatier, 2018). Sendo assim, percebe-se que a finalidade de muitas das aplicações de tecnologia devem ser voltadas para viabilizar a cocriação de valor e intensificar a percepção de valor pelo cliente. Na medida em que, quanto maior a percepção de valor, maior a probabilidade de concluir a venda.

Na análise dos artigos identificamos pontos que se mostram como um desafio e se beneficiariam ao serem assistidos por técnicas de análise de dados visando contribuir para a percepção de valor do ponto de vista do cliente. Sendo assim, na visão dos autores deste artigo, temos três enfoques para as empresas atentarem-se: (1) o cliente vê valor na autonomia ao buscar

por informações, logo a empresa deve se preocupar com seu posicionamento digital e oferta de conteúdo para os *leads*; (2) o cliente vê valor na individualização e adequação ao atendimento, dessa forma deve-se buscar por ações que possibilite a integração e agilidade no fluxo de informações entre etapas; (3) o cliente vê valor na qualidade do relacionamento empresa-cliente, logo valer-se de meios que fortaleçam a afinidade nas interações com o objetivo de avançar na cocriação da solução, recaindo na capacitação dos representantes de vendas. A seguir, detalhamos a análise para cada um desses pontos de ação.

4.1. AUTONOMIA E POSICIONAMENTO DIGITAL

No meio atual, o cliente não necessita que um representante de vendas lhe apresente um produto, ele busca por informações durante seu processo de compra (Thaichon et al., 2018). De forma que, o conteúdo disponibilizado impacta nas decisões de compra, indicando que as mídias sociais e os canais digitais podem ser usados para facilitar o diálogo com os clientes, mesmo em setores que geralmente não são considerados "sociais" (Ancillai, Terho, Cardinali, & Pascucci, 2019).

Nessa perspectiva, quanto mais a empresa ajudar o *lead* com as informações que ele procura, maiores são as chances de optar pela empresa para concluir a compra. No entanto, compreender as necessidades emergentes dos clientes neste novo ambiente, digital e remoto, é um desafio (Ancillai et al., 2019; Arli, Bauer, & Palmatier, 2018; Ohimoah, Andreev, Benyoucef, & Hood, 2019). Sendo necessário buscar por alternativas em como reagir à digitalização do comportamento do cliente (Arli et al., 2018).

Nesse sentido, as redes sociais de mostram uma fonte de informações valiosa, onde as pessoas atualmente tendem a compartilhar seus pensamentos, emoções, sentimentos e preferências (Dinh, Karmakar, & Kamruzzaman, 2020, Thaichon et al., 2018). Além disso, é possível a obtenção dos dados do histórico de pesquisa do cliente (também conhecido por 'pegada digital') (Mero et al., 2020). A partir dessas fontes torna-se possível traçar um perfil de comportamento e preferências, conhecimentos que ajudam a estabelecer o tipo de conteúdo a ser produzido.

Mais que isso, métodos para extrair dados textuais e realizar análises de sentimentos possibilitam avaliações dinâmicas (Dinh et al., 2020). Tal que, o posicionamento da empresa na *web* não precisa ser estático e a distribuição do conteúdo ocorre em resposta a condição do *lead* (Mero et al., 2020; Syam & Sharma, 2018). Somado a isso, essas informações coletadas podem

fomentar critérios para técnicas de automatização desse processo de distribuição de conteúdos de acordo com o perfil e nível de interação do *lead* (Mero et al., 2020). Afinal, conquistar a atenção do cliente no momento adequado com o conteúdo certo potencializa a probabilidade de vendas. Ademais, confere mais tempo para que as equipes atendam questões nas quais o recurso humano seja um diferencial, como no desenvolvimento e planejamento estratégico (Syam & Sharma, 2018).

4.2. INDIVIDUALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO E MANEJO DE INFORMAÇÕES

A individualização do atendimento é um fator essencial para a percepção de valor do ponto de vista do cliente. Diante disso, a empresa deve se preocupar com a completude de informações disponibilizadas a respeito do *lead*, acesso e aplicabilidade dessas informações pelos representantes de vendas visando contribuir para a efetividade do atendimento.

Uma vez que o *lead* é direcionado para o atendimento, o sistema de gestão de *leads* é responsável por conceder informações permitindo o pré-preparo do representante de vendas para o atendimento, apresentando-se atualizado a respeito do caso podendo ser assertivo na interação, cativando o cliente (Ohiomah et al., 2019). As informações coletadas permitem a elaboração de um portfólio do cliente, contendo preferências, necessidades e histórico de conteúdo aos quais o *lead* foi exposto, além de anotações sobre o cliente em processos internos.

Com a intenção de não perder informações e contribuir para a completude desse histórico é interessante recorrer à automação de tarefas rotineiras no preenchimento de dados (Syam & Sharma, 2018). Facilitando a organização e deixando de depender exclusivamente da ação ativa da equipe para alimentar essas informações no sistema. Essa postura colabora inclusive para assegurar que não ocorra perda de *leads* entre a prospecção e o atendimento de vendas (*lead 'black hole' problem*) (Ohiomah et al., 2019; Mero et al., 2020), problema bastante mencionado sobre o fluxo de informações entre os departamentos de *marketing* e vendas.

Importante ressaltar ainda, detalhes sobre integração e agilidade na troca de informações. Assimilar o volume e variedade de dados (texto, imagem, som, entre outros) que o uso da tecnologia permite ainda se mostra como um desafio (Dinh et al., 2020). Como declaram Arli et al. (2018), dependendo do contexto dos negócios, as interações entre os aplicativos de *software* podem ser tão importantes quanto os relacionamentos humanos. A complementar, Thaichon et al. (2018) frisam a importância da sinergia intra-departamental na troca de informações como meio para a elaboração de soluções originais aos clientes. Bem como, torna o ciclo de venda mais curto, o que

é produtivo do ponto de vista da empresa, pois pode atender mais clientes gerando mais receita. Para a agilidade na troca de informações é importante que a empresa tenha uma infraestrutura de TI adequada. O uso de computação em nuvem, por exemplo, é mencionado positivamente associado ao desempenho administrativo, por possibilitar um fluxo de informação mais eficiente (Arli et al., 2018; Dinh et al., 2020; Thaichon et al., 2018; Ohiomah et al., 2019).

Ademais, é necessário que esses dados sejam disponibilizados de maneira funcional aos representantes de vendas para que seu uso seja incorporado na rotina de atendimento. O aumento do volume de dados coletados implica em uma valorização da visualização dos dados (Arli et al., 2018). A capacidade de integrar tipos distintos de dados com *interfaces* intuitivas e de fácil interação, se torna fundamental. Seria improdutivo investir em técnicas de análise de dados se os representantes de vendas não forem capazes de acessar e usar essas informações em suas abordagens (Dinh et al., 2020). Como aponta Sharma et al. (2020) atualmente o que valida um bom representante de vendas é que saiba recorrer às informações que são providenciadas pelos sistemas de tecnologia de análise de dados. No sentido de que há muitos representantes de vendas que se mostram resistentes em adaptar suas habilidades de venda a este novo cenário e novos recursos.

4.3. RELACIONAMENTO E CAPACITAÇÃO DOS REPRESENTANTES DE VENDAS

Como já mencionado, os clientes obtêm informações a respeito do produto ou serviço previamente ao contato da equipe de vendas (Amit & Han, 2017; Ohiomah, Benyoucef, & Andreev, 2020). Diante disso, na prática de vendas internas, o contato entre o representante com um potencial cliente acontece mais a frente se comparado ao processo de vendas tradicional (Sleep et al., 2020). Por essa razão, a equipe de vendas ao se reinventar passou a ouvir mais o cliente (Ohiomah et al., 2020). Os representantes de vendas internas desempenham um papel cada vez mais consultivo, preocupado em criar, desenvolver e manter os relacionamentos, viabilizando a troca de conhecimento necessária à cocriação de valor, ao invés de persuadir (Sleep et al., 2020; Ohiomah et al., 2020).

Arli et al. (2018) e Ohiomah et al. (2019) salientam que quando os clientes identificam competências de criação de valor nos representantes de venda, usualmente investem mais no relacionamento. Além disso, tecnologias sozinhas não realizam uma venda, dessa forma, Thaichon et al. (2018) pontuam que investir em tecnologias para assistir e agilizar o processo de vendas enaltece a importância de um atendimento humano de qualidade nas interações pessoais. Nesse

contexto, é interessante explorar como as técnicas de análise de dados podem facilitar a gerar esse laço. Observou-se que ações favorecendo a afinidade e aptidão do capital humano da empresa em lidar com tecnologias são pontos a se almejar.

Nesse sentido, a relação empresa-cliente pode ser beneficiada por uma melhor qualificação e distribuição dos *leads*. Na medida em que o volume de *leads* prospectados costuma ser muito maior do que a equipe de vendas consegue atender, é necessária a etapa de qualificação (Banerjee & Bhardwaj, 2019; Ohiomah et al., 2020). Posteriormente, deve ser também responsabilidade da gestão de *leads*, o uso de informações sobre o *lead* para a adequada associação do perfil deste cliente com o representante de vendas, favorecendo a afinidade para a troca de conhecimento necessária à cocriação de valor.

A saber, a tarefa de qualificação de *leads* é difícil devido a dois principais aspectos. Primeiro, não existe um consenso sobre quais são os critérios que definem um *lead* de alta qualidade, de forma que a decisão de quais pontos abordar é subjetiva aos valores e princípios de cada empresa. Segundo, as informações que compõem os critérios de qualificação são difíceis de obter com precisão previamente a um contato mais profundo com um vendedor.

Para a gestão dos *leads*, cada vez mais é preciso que a empresa olhe para o contexto externo (como mídia social e fóruns) e não apenas tome suas decisões considerando suas métricas internas (por exemplo, vendas, *feedback* do cliente por telefone ou e-mail, remessas e estoque) (Dinh et al., 2020; Ohiomah et al., 2019; Syam & Sharma, 2018; Ancillai et al., 2019). A análise de dados contribui para reduzir o grau de intuição humana no processo de tomada de decisão (Syam & Sharma, 2018). Contudo, para obter real benefício do uso de tecnologias baseadas em dados é importante passar mais tempo analisando os dados do que apenas colhendo. Como reiteram Mero et al. (2020), é preciso se preocupar em medir, mas também, na utilidade da métrica. Em vista disso, sugere-se que estudos futuros explorem a possibilidade de automação para a qualificação de *leads*, como também, contemplem sistemas de recomendação a partir não só do perfil dos *leads* mas também do perfil dos vendedores.

Como visto, a coleta de dados e oferta de informações propiciam a individualização do atendimento, todavia, isso não necessariamente aumenta a qualidade do relacionamento com os clientes. É preciso propiciar um ambiente convidativo capaz de extrair maior quantidade e melhor qualidade de informações a respeito do cliente. Consequentemente, oportunizar uma chance elevada de satisfação com a solução ofertada e, como resultado, aumentar a probabilidade de venda.

Para tanto, é preciso preparo e habilidade do representante de vendas para saber usar das tecnologias visando estabelecer confiança e assistir na troca de informações (Syam & Sharma, 2018; Thaichon et al., 2018; Ohiomah et al., 2019). Por exemplo, como mencionam Arli et al. (2018), a multiplicidade de canais de comunicação (*omnichannel experience*) faz do representante de vendas internas um gestor de canais, tal que, o canal adequado pode facilitar a aprofundar o elo entre vendedor e cliente. Além das habilidades dos representantes de vendas, a confiança na relação, no contexto atual, está atrelada à segurança de dados garantida pela empresa (Arli et al., 2018; Dinh et al., 2020). Enfatizando a importância da transparência no controle de dados, privacidade e medidas de segurança *online* para troca de informações.

Técnicas de análises de dados poderiam ainda contribuir para a interpretação de percepções subjetivas dificultada pela ausência de contato social. Arli et al. (2018) apontam a necessidade de se investigar pistas não verbais, como olhar fixo, hesitações na fala, gestos, roupas e postura que refletem as impressões dos clientes. Nesse sentido, a tecnologia aumenta a capacidade de adaptação do vendedor às necessidades do cliente, sendo favorável a cocriação de valor (Thaichon et al., 2018). Contudo, como salientam Dinh et al. (2020), tecnologias que atuam em tempo real com o uso de dados de imagem, áudio e vídeo nos modelos de venda ainda são uma grande lacuna.

Outra novidade que a evolução tecnológica traz é a inserção da Inteligência Artificial (IA) para os processos, por exemplo, com o surgimento de *bots* de bate-papo (*'chatbots'*) (Syam & Sharma, 2018). Levantando novos questionamentos sobre como explorar a interação da equipe de vendas com os sistemas de IA, especula-se, se a interação avançará a ponto de tratar a máquina como parte da equipe na conclusão da venda (Arli et al., 2018). Todavia, equipes de vendas terão que desenvolver a capacidade de gerir tecnologias, uma vez que gradativamente terão que coexistir com tecnologias IA em vários estágios do processo de vendas.

Ademais, pontuamos a cautela em impor interações com tecnologias (Ancillai et al., 2019). O momento atual ainda é de transição, logo nem todos se sentem confortáveis com tecnologias, e o que deveria ser uma facilidade pode ser um estresse dependendo do público. Por isso, Arli et al. (2018) sugerem que as empresas devem se atentar e definir quais aplicações são mais úteis para cada caso. Deve existir um equilíbrio entre o contato com tecnologias e o contato com um atendente.

Por fim, existem muitas nuances em um processo de vendas. Cada tipo de produto ou serviço ofertado e seu público associado apresentam particularidades que devem ser consideradas

em seus processos de vendas. A título de exemplo, particularidades do processo B2C (*business-to-customer*) ou B2B (*business-to-business*). Não obstante, é generalizada a mudança de comportamento no consumo decorrido do avanço da era digital e, por conseguinte, as modificações necessárias ao processo de venda. Para concluir, como colocam Good e Calantone (2019), nem todas as empresas passarão a ter todo seu processo de vendas baseado nas práticas de vendas internas. Mas, mesmo para aquelas onde ainda seja necessária uma abordagem presencial, como por exemplo áreas com produtos ou serviços complexos ou inovadores, ainda assim destaca-se a importância do processo de vendas internas e de gestão de *lead*.

5. CONCLUSÃO

Enfatiza-se, corroborando com a literatura, a mudança no comportamento do mercado voltado à cocriação de valor entre empresa e cliente. Bem como a possibilidade de aplicação de técnicas de análise de dados com potencial para beneficiar práticas de vendas internas e gestão de *leads*, atuando na identificação, atração, retenção e desenvolvimento do cliente, concedendo produtividade às vendas. A partir dos artigos selecionados foi possível identificar três pontos de ação para as técnicas de análise de dados.

Salienta-se a importância da capacidade em obter informações a respeito do *lead* e da capacidade de fornecer essas informações de maneira útil aos representantes de vendas. Essas ações possibilitam a personalização, individualização do processo e melhor relacionamento. Atuando desde o posicionamento na *web* até o atendimento, bem como a automação de tarefas, liberando tempo para que os representantes de vendas se dediquem a sua principal tarefa: desenvolvimento do relacionamento. Uma vez que, estabelecer um laço de confiança é o que possibilitará a troca de conhecimento para a cocriação da solução e percepção de valor, concluindo em uma experiência satisfatória, tanto na acurácia da solução quanto na qualidade do atendimento. Nesse sentido, é papel da tecnologia oferecer interfaces amigáveis, mas paralelamente é função da empresa investir em capacitação, para que os representantes de vendas desenvolvam habilidades de lidar com os sistemas tecnológicos de informação em sua rotina de atendimento.

Um obstáculo na pesquisa que precisa ser destacado, foi o baixo retorno de publicações que pudessem responder à pergunta de pesquisa. A literatura aponta fortemente para tal questionamento e, portanto, esperava-se um retorno compatível. Pouco se discute ainda sobre a implementação das ferramentas, limitando-se a avaliar seus possíveis benefícios.

Por fim, sugere-se que artigos futuros consigam mensurar o impacto no desempenho de vendas confirmando as vantagens apontadas ao se implementar técnicas, aqui mencionadas, no processo de vendas internas ou gestão de *leads*. Sugere-se também, aprofundar a análise considerando particularidades, como tipo de vendas (B2B ou B2C) ou áreas específicas (tecnologia, saúde, entre outras).

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Han, X. (2017). Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11, 228–242. <https://doi.org/10.1002/sej.1256>
- Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S., & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: establishing conceptual foundations for b-to-b social selling. *Industrial Marketing Management*, 82, 293-308. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling: past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169-184. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.018>
- Banerjee, S., & Bhardwaj, P. (2019). Aligning marketing and sales in multi-channel marketing: compensation design for online lead generation and offline sales conversion. *Journal Of Business Research*, 105, 293-305. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.016>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O Método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão E Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- D'Haen, J., & Poel, D. van D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544-551. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>
- D'Haen, J., Poel, D. van D., Thorleuchter, D., & Benoit, D. F. (2016). Integrating expert knowledge and multilingual web crawling data in a lead qualification system. *Decision Support Systems*, 82, 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.12.002>
- Dinh, L. T. N., Karmakar, G., & Kamruzzaman, J. (2020). A survey on context awareness in big data analytics for business applications. *Knowledge And Information Systems*, 62(9), 3387-3415. <http://dx.doi.org/10.1007/s10115-020-01462-3>

- Giamanco, B., & Gregoire, K. (2012). Tweet me, friend me, make me buy. *Harvard Business Review*, 90, 88–93. <https://hbr.org/2012/07/tweet-me-friend-me-make-me-buy>
- Good, V., & Calantone, R. J. (2019). When to outsource the sales force for new products. *Industrial Marketing Management*, 82, 106-116. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.010>
- Gregg, B., Kim, A., & Perrey, J. (2020). Leading with purpose: How marketing and sales leaders can shape the next normal. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/leading-with-purpose-how-marketing-and-sales-leaders-can-shape-the-next-normal>
- Hartmann, N. N., & Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101-111. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.005>
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1–18. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0268>
- Kroque, K. (2013). What is inside sales? The definition of inside sales. *Forbes*. Recuperado de: www.forbes.com/sites/kenkroque/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales
- Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86, 212-222. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.008>
- Monat, J. P. (2011). Industrial sales lead conversion modeling. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(2), 178–194. <https://doi.org/10.1108/02634501111117610>
- Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying...or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 271–279. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1386110>
- Nguyen, T. D., Paswan, A., & Dubinsky, A. J. (2018). Allocation of Salespeople's resources for generating new sales opportunities across four types of customers. *Industrial Marketing Management*, 68, 114-131. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.006>
- Ohiomah, A., Andreev, P., Benyoucef, M., & Hood, D. (2019). The role of lead management systems in inside sales performance. *Journal Of Business Research*, 102, 163-177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.018>
- Ohiomah, A., Benyoucef, M., & Andreev, P. (2020). A multidimensional perspective of business-to-business sales success: a meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 90, 435-452. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.011>
- Rapp, A., Beitelspacher, L.S., Schillewaert, N., & Baker, T.L. (2012). The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. *Journal of Business Research*, 65(7), 929-936. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.05.005>
- Román, S., & Rodríguez, R. (2015). The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 771-783. <http://dx.doi.org/10.1108/jbim-01-2015-0001>

- Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52–67. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0047>
- Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugge, B. (2020). Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management*, 88, 238-246. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.023>
- Sleep, S., Dixon, A. L., Decarlo, T., & Lam, S. K. (2020). The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda. *European Journal Of Marketing*, 54(5), 1025-1060. <http://dx.doi.org/10.1108/ejm-06-2018-0416>
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 277-302. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2018.1441718>
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lush, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal Of Research In Marketing*, 34(1), 46-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., ... Haenlein, M. (2021). Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Of Business Research*, 122, 889-901. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wieland, H., Hartmann, N. N., & Vargo, S. L. (2017). Business Models as Service Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 925–943. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-017-0531-z>
- Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4), 89-105. <http://dx.doi.org/10.2307/41166102>