

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPAD**

ALYSON LUIS ADÃO

**O EFEITO DO MODELO DE VENDAS NA RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO AO
CLIENTE E CRIATIVIDADE NO DESEMPENHO DOS VENDEDORES.**

CURITIBA

2018

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB - 9/1636

A221e
2018 Adão, Alyson Luis
O efeito do modelo de vendas na relação da orientação ao cliente e
criatividade no desempenho dos vendedores / Alyson Luis Adão ; orientador,
Heitor Takashi Kato. -- 2018
73 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2018.
Bibliografia: f. 64-69

1. Vendas – Administração. 2. Comércio varejista. 3. Clientes – Contatos. 4.
Vendedores. 5. Criatividade nos negócios. 6. Desempenho.
I. Kato, Heitor Takashi. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.85

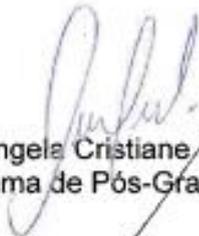
TERMO DE APROVAÇÃO

O EFEITO DO MODELO DE VENDAS NA RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO AO CLIENTE E CRIATIVIDADE NO DESEMPENHO DOS VENDEDORES

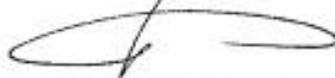
Por

ALYSON LUIS ADÃO

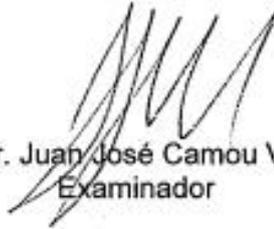
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



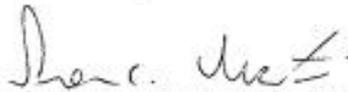
Prof.ª Dr.ª Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Orientador



Prof. Dr. Juan José Camou Viacava
Examinador



Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Examinador

ALYSON LUIS ADÃO

**O EFEITO DO MODELO DE VENDAS NA RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO AO
CLIENTE E CRIATIVIDADE NO DESEMPENHO DOS VENDEDORES.**

Dissertação apresentado ao programa de pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

CURITIBA

2018

ALYSON LUIS ADÃO

**O EFEITO DO MODELO DE VENDAS NA RELAÇÃO DA ORIENTAÇÃO AO
CLIENTE E CRIATIVIDADE NO DESEMPENHO DOS VENDEDORES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Administração Estratégica, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato - Presidente

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Orientador

Prof. Dr. Juan José Camou Viacava

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
1º Examinador

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin

Universidade tecnológica federal do Paraná
2º Examinador

Curitiba, 26 de Março de 2018

Aos meus pais Claudio Adão e Eleone
Gonçalves Bueno Adão, que sempre me
incentivaram a prosseguir com os estudos
e acreditaram que seria capaz.

A minha família e amigos sinceros que
acompanharam todo processo e diziam
guerreiro não desiste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me trouxe até aqui, e deu-me a oportunidade de ter um aprendizado impar, e nestes dois anos nunca me abandonou, pois nos momentos mais difíceis me fortaleceu.

Ao Prof. Dr. Heitor Takashi Kato, meu orientador, agradeço por ter confiado em mim, ter apostado na minha capacidade e ter me escolhido ainda na graduação para ser seu orientando, pela paciência, compreensão, dedicação, e apoio, para que este trabalho fosse realizado, e pela descontração nos momentos de pressão.

Agradeço as instituições que tornaram possível a minha formação a Pontifícia universidade Católica do Paraná pela concessão da bolsa decorrente ao prêmio “Marcelino Champagnat”, a Coordenação do PPAD da PUC-PR pela confiança e aceitação no programa.

Agradeço a minha família, pais, irmãos que deram suporte em vários sentidos, mesmo nos momentos mais difíceis estiveram ao meu lado, ajudando a suportar a pressão e as dificuldades.

Aos meus colegas, companheiros dos nas dificuldades e nos bons momentos da vida acadêmica, obrigada por me terem proporcionado momentos inesquecíveis e apoio nesta jornada, especialmente ao Eduardo Bueno, Luciano Dalanzen, Sandro Deretti.

Aos meus professores que transmitiam não só conhecimentos, mas também relações humanas, e disponibilidade para esclarecimento de dúvidas, vai o meu reconhecimento.

A todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram de alguma forma para que eu chegasse até aqui, e por ventura não terei mencionado, vai a minha gratidão.

RESUMO

O comércio varejista tem tido um importante papel no PIB nacional nos últimos anos, oferecendo emprego e renda a muitos trabalhadores. Vendedores tem um papel importante no desempenho organizacional, através da função de vendas são peças fundamentais no comercio varejista, por isso a importância de estudar as determinantes do desempenho destes profissionais, como a orientação ao cliente e a criatividade precede no desempenho da função de vendedor. Para alcançar estes objetivos propostos foi adotado um método quantitativo exploratório, descritivo e explicativo, de corte transversal. Trata-se de uma pesquisa de levantamento, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas a 177 vendedores e gestores de empresas do setor varejista paranaense, o tratamento dos dados foi feito mediante os *software* SPSS e WARP 6.0. A análise dos dados consistiu em estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória e confirmatória, e modelagem de equações estruturais. Foram identificados resultados que apontam relações positivas entres a maioria dos construtos estudados. Concluindo-se que a orientação ao cliente e a criatividade possuem relação positiva com o desempenho dos vendedores da amostra do estudo. Esta dissertação apresenta um estudo multinível, e suas relações entres eles, este estudo é inédito em relação a amostra estudada, ou seja, vendedores do varejo. Deste modo o trabalho traz uma contribuição teórica apoiando a teoria. Na pratica este estudo contribui para o entendimento das antecedentes do desempenho dos vendedores, facilitando a busca por meios que possam melhorar o desempenho dos vendedores auxiliando também as ações por parte das organizações.

Palavras chaves: Varejo. Orientação ao cliente. Criatividade. Modelo de vendas.

ABSTRACT

Retail trade has played an important role in national PIB in recent years, offering jobs and income to many workers. Sellers have an important role in organizational performance, through the sales function are key parts in the retail trade, so the importance of studying the determinants of performance of these professionals, such as customer orientation, creativity precedes in the performance of the seller function. In order to reach these proposed objectives an exploratory, descriptive and explanatory quantitative method was adopted, with a cross-section. This was a survey, whose data were collected through interviews with 177 vendors and managers of companies in the retail sector of Paraná, the data was processed using SPSS and WARP 6.0 software. Data analysis consisted of descriptive statistics, exploratory and confirmatory factorial analysis, and modeling of structural equations. We have identified results that indicate positive relations between most of the studied constructs. It was concluded that customer orientation and creativity are positively related to the performance of the salespeople in the study sample.

This dissertation presents a multilevel study, and their relationships between them, this study is unprecedented in relation to the sample studied, ie, retail vendors. In this way the work brings a theoretical contribution supporting the theory. In practice, this study contributes to the understanding of the antecedents of salespeople performance, facilitating the search for means that can improve the performance of salespeople, also helping the actions of the organizations.

Key words: Retail. Customer orientation. Creativity. Sales model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Relações Propostas (Hipóteses) entre os Construtos da Pesquisa	35
Figura 2 - Modelo estrutural	52
Figura 3 - Parâmetros estimados no modelo de equações estruturais.	57
Figura 4 - Efeito direto da orientação ao cliente funcional e relacional no desempenho do vendedor.	59
Figura 5 - Criatividade.	60
Figura 6 - Efeito moderador.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Objetivos específicos e as hipóteses de estudo.....	31
Quadro 2 - Recomendação para tamanho de amostra em PLS-SEM (80% poder estatístico).....	38
Quadro 3 - Resumo do quadro 1 para 4 setas direcionadas a um construto.	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Porte.....	43
Tabela 2 - Cargo	43
Tabela 3 - Escolaridade	44
Tabela 4 - Gênero	44
Tabela 5 - Idade	Erro! Indicador não definido.
Tabela 6 - Tempo de experiência.....	45
Tabela 7 - Indicadores do modelo de venda	46
Tabela 8 - Indicadores de orientação ao cliente funcional	48
Tabela 9 - Indicadores de orientação ao cliente relacional	49
Tabela 10 - Indicadores de criatividade.....	50
Tabela 11- Indicadores de desempenho do vendedor	51
Tabela 12- Cross loadings variáveis latentes.....	53
Tabela 13- Correlações AVEs, confiabilidade composta e alfa de cronbach das variáveis latentes.....	54
Tabela 14- Indicadores.....	55
Tabela 15- Hipóteses do estudo.....	62

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE QUADROS	XI
LISTA DE TABELAS	XII
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	18
1.2.1 OBJETIVO GERAL	18
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	20
2 QUADRO TEORICO-EMPIRICO	21
2.1 ORIENTAÇÃO AO CLIENTE.....	22
2.2 CRIATIVIDADE.....	26
2.3 ESTRUTURA MULTINIVEL EFEITO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS.....	29
2.4 MODELO DE VENDAS.....	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	32
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS.....	33
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	36
3.3.2 FONTES DOS DADOS	36
3.3.3 COLETA DOS DADOS	36
3.3.4 PLANO DE TRATAMENTO DOS DADOS	38
3.3.5 Análise	39
3.3.6 Modelagem de equações estruturais	39
3.3.7 Medidas de ajustes	41
4 RESULTADOS	42
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA.....	42
4.1.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA ORGANIZAÇÃO	42

4.1.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA FORÇA DE VENDA	44
4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS E SEUS INDICADORES	46
4.2.1 Análises dos construtos nível organizacional	46
4.2.1.1 Modelo de vendas	46
4.2.2 Análises dos construtos nível pessoal (vendedor)	47
4.2.2.1 Orientação ao cliente funcional	47
4.2.2.2 Orientação ao cliente relacional	49
4.2.2.3 Criatividade.....	50
4.2.2.4 Desempenho do vendedor	51
4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	52
4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	64
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	65
REFERÊNCIAS	66
6 APÊNDICE 1	72

1 INTRODUÇÃO

O varejo tem tido destaque na economia nacional nos últimos anos, com números que surpreendem pelo crescimento do comércio em geral. No final de 2014 eram 1,6 milhões de empresas comerciais atuando no país e ocuparam 10,7 milhões de pessoas, deste número grande maioria se trata do segmento varejista ocupando 73% desta mão de obra IBGE (2018).

Dentre esta mão de obra absorvida pelo varejo está a força de venda. O comércio varejista vem aumentando o número de vendedores nas lojas, e junto a isso a importância da força de venda, empresas contam com esta força de vendas para melhorar o desempenho (FRANKE; PARK, 2006).

Nas configurações atuais de varejo o papel do vendedor evoluiu, das simples responsabilidades de tarefas básicas de vendas como a localização de produtos e a verificação de disponibilidade para atividades complexas como conexões pessoais e ajudar a decisão de compra do cliente (CLARO; KAMAKURA, 2017).

A medida que as tarefas de vendas foram se tornando mais complexas, empresas varejistas adotaram programas de treinamentos com o intuito de compartilhar conhecimento de vendas com toda a equipe de vendas (MANTRALA *et al.*, 2010).

A estratégia de vendas dos vendedores e sua função dentro das organizações é um ponto importante na gestão organizacional, desempenhando um papel chave na identificação e definição das oportunidades para as organizações (EVANS *et al.*, 2012).

A criatividade é vista como uma competência chave podendo ajudar a aumentar o desempenho dos vendedores do varejo (LASSK; SHEPHERD, 2013), e também uma ferramenta para vendas sendo uma competência decisiva para o sucesso na criação de valor e relacionamento com o cliente. A criatividade, tem sido vista como um diferencial na inovação empresarial, sucesso de mercado e a eficácia da empresa (AMABILE *et al.*, 2004),

No que diz respeito a função dos vendedores, onde o relacionamento e a confiança são atributos de sucesso, existe a necessidade de que vendedores levem aos seus clientes mais do que é normalmente oferecido, seja na prestação de serviço na maneira como é feito.

Tanto no momento da aquisição do produto ou serviço, quanto no decorrer da experiência do cliente com a loja, indo desde da aquisição, a entrega até o pós-venda. Vendedores precisam ir além do esperado para satisfazer e levar soluções para suas necessidades, reduzindo assim a percepção de risco (HUGHES; BON, LE; RAPP, A., 2013).

Segundo Paulo Madureira, (1977) a criatividade não é exclusividade de apenas alguns eleitos, mas um potencial próprio da condição do ser humano.

A criatividade é inerente ao homem, onde a realização do potencial criativo acaba sendo mais uma das necessidades para o processo criativo (PAULO; MADUREIRA, 1977). A criatividade possui vários agentes motivadores e gatilhos que levam a ação criativa, no ambiente de trabalho geralmente é um gerador de ideias novas e uteis (AMABILE, 1996; SCOTT; BRUCE, 1994).

Um dos antecedentes para a criatividade dos vendedores é a orientação ao cliente sendo um recurso do trabalho que pode aumentar o engajamento ou seja a criatividade do vendedor (ZABLAH *et al.*, 2012).

A venda orientada ao cliente é a ação conceitual do marketing em nível individual onde se caracteriza pela busca por parte do profissional de vendas em entender e reconhecer os interesses do cliente garantindo assim a satisfação do cliente a longo prazo (SAXE; WEITZ, B. A; WEITZ, A., 1982).

O tema ganhou força com o estudo de Saxe e Weitz, (SAXE; WEITZ, B. A; WEITZ, A., 1982) onde foi elaborada a mais conhecida escala para mensurar a orientação ao cliente, a escala foi aceita no campo de estudo e utilizada por vários investigadores do tema. Esta escala foi desenvolvida abordando dois tipos de relações entre vendedores e compradores, a relação de curto prazo chamada de orientação a vendas (*sales orientation*) e a relação de longo prazo chamada de orientação ao cliente (*customer orientation*).

O objetivo do estudo era avaliar a orientação ao cliente de representantes de vendas, os autores descobriram que para se obter resultados em vendas orientadas para o cliente era necessário abrir mão de resultados de curto prazo.

É necessário um esforço maior por parte destes profissionais para entender as necessidades dos clientes e assim poder oferecer produtos e serviços com maiores benefícios.

A orientação ao cliente tem como característica o aumento do desempenho de vendedores sendo o segredo de vendedores bem sucedidos (KELLEY, 1992).

Em um estudo realizado por (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a) os autores dizem que orientação ao cliente possui duas características qualitativamente diferentes, a orientação ao cliente funcional e orientação ao cliente relacional, estas duas características serão estudadas neste trabalho, com isso pretendemos entender como a amostra de estudo refletiu cada uma delas.

Sendo que vendedores podem se envolver de duas formas em relação a vendas orientadas ao cliente, tanto a orientação relacional quanto a funcional (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a).

A orientação funcional trata-se de um conjunto de comportamentos de vendas que visa ajudar a resolver problemas mais comuns de forma prática (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a; MIAO; WANG, G., 2016)

Já a orientação ao cliente relacional busca estabelecer uma forte relação pessoal com os clientes, tendo uma forte interação, sendo visto como uma relação quase de amizade (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a; MIAO; WANG, G., 2016).

Este estudo procura entender os fenômenos ocorridos no comércio varejista, mais especificamente em lojas de produtos hedônicos e utilitários.

Encontramos na literatura inúmeras definições para varejo, em essência é que o varejo consiste na atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelo consumidores (CASAS; BARBOZA, 2007).

Em um trabalho que traz as principais características do varejo no Brasil fomentado pelo BNDES, diz que a falta de uma tipologia adequada para definir o setor, que no ponto de vista acadêmico e analítico tem diversas atividades não comparáveis entre si (MARIA; SANTOS; COSTA, 1997)

O varejo tem como característica a integração das funções clássicas de operações comerciais tais como a seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega (MARIA; SANTOS; COSTA, 1997), além de absorver trabalhadores sem ou com menor nível de qualificação.

O objetivo do estudo é entender o varejo, mais especificamente a capacidade dos vendedores de atender as necessidades dos seus clientes, gerando uma maior lucratividade a empresa. Assim é de extrema importância entender o conceito de

marketing, que é definido como uma vontade de conhecer compreender as necessidades e desejos do consumidor, em uma vontade de ajustar qualquer um dos elementos do Mix de marketing (HOUSTON, 1986).

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a relação entre orientação ao cliente, criatividade do vendedor e o modelo de vendas da organização no desempenho do vendedor?

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Os objetivos da pesquisa foram definidos a partir da necessidade de conhecer e entender a relação entre os conceitos organizacionais das empresas varejistas com o papel do vendedor.

A pesquisa é realizada de forma multinível, sendo dividida em dois objetos de pesquisa, em dois níveis distintos: o primeiro estuda a gestão organizacional através do construto de modelo de vendas, onde o intuito é compreender as influências da estratégia de vendas da organização no desempenho dos vendedores. O segundo nível busca identificar como a orientação ao cliente influencia a criatividade do vendedor e como estes construtos alteram de forma positiva o desempenho dos vendedores do comércio varejista.

Entendendo quais os atributos da moderação do perfil organizacional como estratégia de vendas da organização nas determinantes de desempenho do vendedor. A pesquisa será realizada com gestores e vendedores do comércio varejista, que trabalhem tanto com produtos hedônicos quanto utilitários no estado do Paraná.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a relação da orientação ao cliente no desempenho dos vendedores, além de verificar o papel da criatividade nesta relação, e a maneira que o modelo de vendas da organização pode influenciar este desempenho.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do trabalho são:

1. Avaliar se a orientação ao cliente funcional influencia positivamente o desempenho dos vendedores.
2. Avaliar se a orientação ao cliente relacional influencia positivamente o desempenho dos vendedores.
3. Avaliar se a orientação ao cliente relacional e funcional influencia a criatividade dos vendedores do varejo.
4. Avaliar de se a criatividade influencia o desempenho dos vendedores do varejo.
5. Avaliar se o modelo de vendas da organização fortalece a relação da orientação ao cliente funcional no desempenho dos vendedores do varejo.
6. Avaliar se o modelo de vendas da organização fortalece a relação da criatividade no desempenho dos vendedores do varejo.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

A importância teórica deste estudo é o entendimento das várias causas e efeitos que contribuem para o desempenho dos vendedores no varejo. Com a crescente demanda pela eficácia em vendas e a necessidade do alto desempenho dos vendedores se faz nítida a demanda por entender esta função dentro dos comércios varejistas.

Existe uma limitação de estudos que tratam da orientação ao cliente por parte do vendedor varejista, pelo menos não com tanta intensidade e profundidade na relação entre o dia a dia do vendedor e a gestão da empresa.

O estudo foca principalmente no efeito do modelo de vendas da empresa, na relação entre a orientação ao cliente, a criatividade no desempenho dos vendedores, e a influência do modelo de vendas organizacional. Verificando assim quais atributos ou conjunto de atributos que promovem um melhor desempenho dos vendedores.

A orientação ao cliente vem sendo estudada a muitos anos, porem existem certa discordância entre os autores sobre sua real contribuição para o aumento do desempenho, por isso buscamos identificar seu papel dentro da amostra estudada, assim podemos contribuir com os aspectos importante dentro da teoria.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

A justificativa prática deste estudo está na importância do aprendizado e das descobertas sobre como e quais atributos possibilitam um profissional de vendas ter um bom desempenho, estas informações podem facilitar as organizações a entender e assim promover treinamentos específicos para equipe de vendas, além de montar um perfil mais assertivo de futuros profissionais.

Isso irá contribuir para o conhecimento prático deste fenômeno no setor do comércio varejista, se traduzindo em uma concepção e aquisição de conhecimento da relação entre os atores envolvidos no estudo, principalmente trazendo informações sobre como a criatividade pode ou não ser um atributo importante de desempenho, com essa perspectiva de estudo sobre a função individual e suas características do vendedor temos várias questões que vão além deste estudo por isso vemos que este estudo pode ser um precedente para novas pesquisas do tema neste cenário de negócio.

Compreendendo quais são os fatores de maior importância no desenvolvimento de expertises e evolução dos profissionais, observando o contexto das habilidades e a implementação destas no dia a dia dos profissionais de vendas. O estudo traz a importância de se promover certas características pessoais do vendedor por parte da organização, como a criatividade, a orientação ao cliente, estimulando estes atributos e promovendo uma maior interação entre o profissional de vendas, gerentes e clientes.

2 QUADRO TEORICO-EMPIRICO

Existe atualmente um crescimento da concorrência, e aumento da dificuldade das organizações em conseguir manter a lucratividade, assim a atenção ao desempenho do profissional de vendas se torna mais importante.

Desempenho de vendas é definido como um comportamento avaliado nos termos da contribuição para os objetivos da organização (RAMSEY *et al.*, 2007).

Mas a dificuldade aumenta quando se trata de medir este desempenho entre os vendedores, mercados e categorias de produtos, estas diferenças são frequentemente negligenciadas nos resultados de vendas (KUMAR; SUNDER; LEONE, 2014).

Um dos pontos relevantes para este estudo é o efeito da orientação ao cliente do vendedor no desempenho de vendas, a orientação acabou sendo um elemento chave na literatura de marketing. Pesquisadores estudaram a orientação ao cliente basicamente em dois fluxos, o da orientação ao cliente por parte das empresas e muitos estudos examinam a orientação do cliente em um nível individual, principalmente por parte dos vendedores (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011b).

Pesquisadores concordam que a satisfação do cliente é uma variável importante na determinação de sucesso na relação entre vendedor e cliente em longo prazo. Ao invés de usar truques e técnicas para levar as pessoas a comprar um produto ou serviço vendedores eficazes orientados ao cliente são provedores de soluções que atendam às necessidades dos clientes entregando valor (TRIPLETT; BOSWORTH, 2003).

No fluxo mais amplo onde o objeto de pesquisa são as empresas, e é considerado a orientação para o mercado autores como (KOHLI, AJAY K; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Por outro lado existem autores que estudam a orientação de forma individual como por exemplo (FRANKE; PARK, 2006; HARTLINE, MICHAEL D; MAXHAM, JAMES G; MCKEE, 2000).

Neste estudo usaremos uma pesquisa multinível, onde existe dois objetos de pesquisa, onde serão estudos através de surveys distintos, o objetivo é relacionar os atores e entender a interação entre eles, verificando o fenômeno de maneira mais completa e assim podendo identificar as prováveis implicações de desempenho e sucesso.

O primeiro nível de estudo é o profissional de vendas do varejo, o segundo nível é a organização que este profissional faz parte. Todos os detalhes da amostra e da coleta assim como as motivações teóricas seguem no decorrer deste trabalho.

2.1 ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

Dentro do contexto de vendas no varejo estudos recentes apresentam resultados conflitantes em relação a influência da orientação ao cliente e orientação a vendas sobre o desempenho de vendas. Segundo Boles *et al.*, (2001) em uma amostra dos EUA foi descoberto que a orientação ao cliente possui uma influência direta e positiva no desempenho, mas por outro lado a orientação em vendas não é significativa. Já em uma pesquisa recente feita por Kadic-Maglajli *et al.*, (2017) contradizem estes resultados, usando uma amostra europeia a pesquisa revela que o efeito direto da orientação ao cliente sobre o desempenho não é significativo e já a orientação a vendas tem uma influência direta e positiva. Ficando claro a necessidade de mais estudos sobre o tema.

Ao invés de usar truques e técnicas para levar as pessoas a comprar um produto ou serviço vendedores eficazes orientados ao cliente são provedores de soluções que atendam às necessidades dos clientes entregando valor (TRIPLETT; BOSWORTH, 2003)

A orientação ao cliente é uma característica relacionada ao vendedor, a venda orientada ao cliente é a ação conceitual do marketing em nível individual, onde se caracteriza pela busca por parte do profissional de vendas em entender e reconhecer os interesses do cliente, garantindo assim a satisfação do cliente a longo prazo (SAXE; WEITZ, B. A; WEITZ, A., 1982).

Vendedores com altos níveis de adaptação ajustam suas estratégias de vendas de forma que melhor atendam às necessidades e preferencias de seus clientes (HUNTER; PERREAULT ., 2006).

Em estudo realizado através de uma meta-análise feita por (JARAMILLO; GRISAFFE, 2009) onde se buscou entender a relação entre a orientação ao cliente em duas classificações gerenciais de desempenho, objetivos de vendas de curto e de longo prazo. No desempenho de curto prazo a orientação ao cliente não é reconhecida

como eficaz, porém em relações de longo prazo acaba sendo uma importante ferramenta que está relacionada com a satisfação do cliente.

A orientação para venda acontece quando vendedores estão focados em atividades voltadas a novos contatos com o cliente e quando não há uma interação mais forte e duradora entre os participantes (SCHULTZ; GOOD, 2000).

Este tipo de abordagem não gera valor algum de engajamento dos clientes com o vendedor e a marca, o foco principal é somente a venda naquele momento.

Diferente dos vendedores orientado para o cliente que se concentram os esforços na compreensão das necessidades individuais do cliente, ajudando a identificar as melhores alternativas, avaliando e selecionando as melhores soluções (BOLES; HOWARD; DONOFRIO, 2001).

A venda orientada ao cliente ocorre quando trabalho feito pelo vendedor é voltado a atender e entender de forma clara as necessidades dos clientes, promovendo além das vendas um papel consultivo, aumentando a satisfação do cliente a longo prazo.

Dentro da literatura vários autores descrevem a orientação ao cliente como característica que aumenta o desempenho de vendedores e que orientação ao cliente é o segredo de vendedores bem sucedidos (KELLEY, 1992).

A orientação ao cliente é vista como a prática do conceito de marketing ao nível do vendedor e cliente individual (SAXE; WEITZ, B. A; WEITZ, A., 1982), sendo a capacidade de interação entre do vendedor com o cliente, buscando uma relação de longo prazo, esta relação tem como característica principal a confiança e a construção de valor, estas características trazem como principal benefício a fidelização e confiança.

Com a ênfase na satisfação do cliente a longo prazo, uma elevada orientação ao cliente, reflete um olhar de atenção e preocupação por parte do vendedor com o cliente. Principalmente em vendas de baixo custo e em abordagens de vendas de solução de problemas (SAXE; WEITZ, B. A; WEITZ, A., 1982).

No entanto, o benefício das vendas orientadas ao cliente deve ser analisado em relação principalmente aos seus custos, estes custos vão do tempo gasto pelo vendedor na identificação dos problemas e soluções buscadas pelos clientes.

Reduzindo as margens de lucro e aumentando os custos envolvidos nas transações de vendas que tem um foco maior na satisfação do cliente (FRANKE; PARK, 2006).

Muitas destas percepções dos clientes variam muito de que tipo de produto está sendo adquirido, a função relacional se refere ao conjunto de comportamento que tem como objetivo a construção de uma forte relação pessoal com o cliente.

Sendo que em alguns casos o cliente pode ver esta relação mais pessoal, como a comunicação mais informal, sendo um meio de distrai-lo para assim facilitar a venda e não entrar em questões mais técnicas e complicadas do produto (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a).

Segundo (MIAO; WANG, G., 2016) esta abordagem se mostra mais eficaz quando o cliente tem uma disposição maior de interação ou o produto é altamente personalizado e não complexo. Quando o cliente está aberto e receptivo ao diálogo e quando o produto possui características singulares que se faz necessário instruções de uso ou de manutenção além de técnicas de utilização e instalação.

A orientação ao cliente funcional está relacionada ao comportamento voltado a tarefa de como descrever corretamente o produto ou identificar as necessidades do cliente.

A relação funcional está limitada ao comportamento de empresário, onde de forma clara o vendedor busca entender seu cliente com intuito de fornecer informações para efetuar uma compra assertiva e que vá ao encontro das suas necessidades e expectativas (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a).

Aumentando a necessidade de se entender ambos fatores do contexto de orientação ao cliente, no mercado globalizado onde a facilidade de informação está cada vez maior, e o aumento da concorrência se torna mais evidente todos os dias, as facilidades e aumento dos canais de compra junto a enorme variedade de produtos.

Cientes se tornam cada vez mais exigentes e aumentam suas expectativas sobre a qualidade do atendimento dos vendedores principalmente sobre as funções relacionadas aos vendedores e as características relacionadas a esta função.

Entender as necessidades do cliente, conhecer as características técnicas dos produtos e principalmente conseguir ajudar o cliente na escolha da compra, estas funções se divide basicamente em duas: funcional (empresário) e relacional (amigo) este é um novo dilema enfrentado pelos vendedores (HEIDE; WATHNE, 2006).

Os dois tipos de orientação ao cliente exercem efeitos diferentes na lealdade do cliente e isso se dá sob diferentes contextos, assim se presume que a orientação ao cliente relacional e funcional acabem motivando a criatividade sob diferentes condições.

Os resultados da função do vendedor se baseiam em vários fatores e podem ser influenciados por movimentos de mercado, pelo micro e macro ambiente além da perspectiva de vendas em relação ao tempo de mensuração.

Porem existe uma certa indecisão na maneira correta de medir os resultados de vendas, pois temos variáveis como satisfação do cliente, lealdade entres outras que são inerentes aos resultados financeiros, apesar de (HUNTER; PERREAULT, 2007).

Dizer que em ambientes de vendas relacionais a mensuração do desempenho em vendas vista de forma financeira pode não ser uma medida confiável ou suficiente, pois se exclui assim as ações e reações de clientes a longo prazo.

Estudos mostram que orientação ao cliente tem como resultado a satisfação do cliente que por sua vez possui forte influência no desempenho do vendedor (HOMBURG; STOCK, 2005), a orientação ao cliente fortalece a confiança por parte do cliente (LANGERAK, 2001), fortalecendo a disposição por parte do cliente em manter uma relação comercial sendo assim colocamos como ponto de investigação no vínculo direto da orientação aos clientes dos vendedores no desempenho de vendas (JONES; BUSCH; DACIN, 2003).

Segundo (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011b) o comportamento de vendas orientado ao cliente desencadeia certas reações dos clientes que afetam positivamente a receita e os lucros através do aumento do volume de vendas e a disposição do cliente a pagar mais caro pelo produto.

Vendedores avaliam seu desempenho de vendas se comparando aos seus colegas em relação a quantidade de pedidos, vendas e margem de contribuição (OLIVER, R. L.; ANDERSON; OLIVER, L., 2004), assim neste estudo usamos como meio de avaliar o desempenho de vendas medidas de auto relato subjetivos, evidencias empíricas mostram que medidas subjetivas fazem um melhor trabalho de mensuração do construto de desempenho (WOLSKI; SPRING; HAYES, 1999).

Assim devido ao embasamento teórico consolidamos as seguintes hipóteses de estudo:

H1a. Orientação ao cliente funcional influencia positivamente o desempenho dos vendedores do varejo.

H1b. Orientação ao cliente relacional influencia positivamente o desempenho dos vendedores do varejo.

2.2 CRIATIVIDADE

A criatividade é vista como um diferencial na inovação empresarial, sucesso de mercado e a eficácia da empresa (AMABILE *et al.*, 2004). A criatividade como ferramenta para vendas é uma competência decisiva para o sucesso na criação de valor e relacionamento com o cliente.

Vivemos dias que a concorrência está mais acirrada e os canais de interação das empresas com o cliente crescem a cada dia, tanto na quantidade quanto na qualidade destas interações, as demandas dos clientes são cada vez diversas e complexas, e exigem cada vez mais soluções personalizadas ou criativas por parte das empresas.

Soluções criativas possuem maior chance de agradar o cliente aumentando assim a satisfação pelo produto adquirido ou serviço, promovendo um maior desempenho das vendas (EISINGERICH; AUH; MERLO, 2014).

Segundo Evans *et al* (2012) a literatura sobre a criatividade seguiu duas correntes principais, a primeira trata das características individuais que determinam o desempenho da criatividade e a segunda é a característica contextual.

A corrente que trata da característica individual está ligada a personalidade e estilo cognitivo do indivíduo. Diz respeito a capacidade do vendedor de identificar e se adequar as diferenças pessoais entre os clientes e suas respectivas necessidades.

Os recursos pessoais de cada vendedor contribuem para o seu desempenho, como por exemplo conhecimento técnico de produtos ou o conhecimento das necessidades e problemas dos seus clientes ou até mesmo o conhecimento tácito desenvolvido pelo indivíduo no decorrer da vida.

A característica individual tem sido associada ao desempenho criativo através de estudos que investigam a personalidade e estilo cognitivo. Sendo estas pesquisas que investigam a venda adaptativa de vendedores e quadros cognitivos relevantes (EVANS *et al.*, 2012).

A busca por informações e aprendizagem são meios de captar recursos para melhorar a capacidade criativa, pois o conhecimento gera capacidade de inovação.

No que diz respeito a função dos vendedores, o relacionamento e confiança se mostra ser a chave de sucesso, sendo assim os vendedores precisam ir além do esperado para satisfazer e levar soluções para suas necessidades, reduzindo assim a percepção de risco (HUGHES; BON, LE; RAPP, A., 2013).

A criatividade no geral é vista de forma positiva, a criatividade não é exclusividade de apenas alguns eleitos, mas é visto como um potencial próprio da condição do ser humano (PAULO; MADUREIRA, 1977).

A criatividade é inerente ao homem, onde a realização do potencial criativo acaba sendo mais uma das necessidades necessárias (PAULO; MADUREIRA, 1977), sendo visto como um potencial individual a criatividade possui vários agentes motivador e gatilhos que levam a ação criativa, no ambiente de trabalho geralmente é vista como um gerador de ideias novas e uteis (AMABILE, 1996; SCOTT; BRUCE, 1994).

A criatividade se evidencia quando o profissional consegue avaliar e gerar novas soluções para problemas antigos, analisando de uma perspectiva diferente, resolvendo e detectando um novo problema (WANG, G.; NETEMEYER, 2004).

A criatividade se dá na geração de novas ideias e no comportamento inovador, sendo capaz de identificar e solucionar novos problemas e buscar novas soluções para os problemas antigos.

O desempenho criativo é definido como a quantidade de novas ideias geradas e comportamentos inovadores exibidos pelo profissional de vendas no desempenho das suas atividades de trabalho (WANG, G.; NETEMEYER, 2004, p. 806). Isso mostra que a capacidade de inovação e liberdade para colocar em pratica as novas ideias são a base da criatividade segundo o autor, onde o comportamento inovador pode fortalecer a criatividade do vendedor do varejo.

Para Amabile (1983) a criatividade é vista de forma mais ampla aplicável a psicologia social, onde a criatividade não se caracteriza como uma característica ou

habilidade geral, mas sim de um comportamento que resulta de uma constelação de característica pessoais do indivíduo, características estas que incluem habilidades cognitivas e ambientes sociais.

No que diz respeito a equipe de vendas, as tarefas diárias que facilite identificar as necessidades dos clientes e buscar promoções inovadoras e uteis que melhorem o desempenho de vendas exigem pensamento criativo (JIANG; GU, 2016).

No contexto pratico de vendas, vendedores criativos prestam um serviço de qualidade aos seus clientes, apresentando novas maneiras de melhorar o desempenho nas vendas (AHEARNE *et al.*, 2010; AUH *et al.*, 2014).

Pesquisas empíricas estabelecem uma relação positiva entre a criatividade do vendedor e os comportamentos de venda adaptativa, satisfação no trabalho e principalmente o desempenho em vendas (JIANG; GU, 2016). No entanto, últimos estudos sobre a criatividade da força de venda tem ocorrido tipicamente no contexto de venda business-to-business (AGNIHOTRI *et al.*, 2014; MIAO; WANG, G., 2016) onde o vendedor carrega uma maior responsabilidade de gerenciar relacionamentos com clientes.

Um dos antecedentes para a criatividade dos vendedores é a orientação ao cliente funcional e relacional onde a orientação ao cliente é vista como um recurso do trabalho e pode aumentar o engajamento ou seja a criatividade do vendedor (ZABLAH *et al.*, 2012).

Neste trabalho aplicamos e ampliamos um modelo que busca examinar a relação entre a orientação ao cliente e a criatividade por parte do vendedor no desempenho de vendas em um cenário de varejo (MIAO; WANG, G., 2016), assim propomos as seguintes hipóteses de estudo:

H2a. Orientação ao cliente funcional influencia a criatividade dos vendedores do varejo.

H2b. Orientação ao cliente relacional influencia a criatividade dos vendedores do varejo.

H3. A criatividade influencia o desempenho dos vendedores do varejo.

2.3 ESTRUTURA MULTINIVEL EFEITO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS

Estratégia de vendas tem sido definida como: “o quanto que uma empresa se envolve em um conjunto de atividades e decisões sobre a alocação dos recursos de vendas” (PANAGOPOULOS; AVLONITIS, 2010). Sendo que pessoas, esforços de vendas e capital monetário, na gestão de relacionamento com clientes com base no valor que este cliente representa para a organização.

Existe uma certa confusão entre estratégia de vendas e estratégia de marketing, a estratégia de vendas diz respeito a decisões e ações de como a empresa interage e se relaciona com seus clientes individualmente dentro de um segmento de mercado.

Na estratégia de marketing as decisões são de nível mais amplo onde se busca entender o mercado como um todo e assim alcançar uma vantagem competitiva. Tendo visto a importância da estratégia de vendas no desempenho de mercado das organizações colocamos a nossa primeira hipótese de nível organizacional.

Nosso modelo conceitual se trata de um modelo multinível onde se estuda como o modelo de vendas da organização afetam o desempenho dos vendedores e assim identificar a relação com o nível individual da orientação ao cliente e a criatividade.

Este modelo buscar refletir a importância dos vendedores e seus comportamentos no desempenho individual e organizacional e assim compreender as implicações do desempenho da estratégia de vendas no comportamento individual dos vendedores.

Existe certas dificuldades em alinhar as estratégias de vendas entre os gestores e vendedores. Isso pode levar muito tempo de discussões na busca pelo entendimentos, isso ocorre geralmente devido as diferentes percepções e prioridades de cada indivíduo (PANAGOPOULOS; AVLONITIS, 2010).

Na maioria das estratégias de marketing o objetivo é definir qual o mercado a ser atingido, e assim definir quais são os clientes alvo deste mercado, existe uma enorme variação de tipos de clientes e maneiras que estes clientes consomem, nem todos os clientes representam a mesma oportunidade para a empresa (KOTLER, 2000).

Assim segundo (INGRAM; LAFORGE; LEIGH, 2002) é necessária uma estratégia para traduzir as estratégias de marketing definidas no nível de mercado em estratégias de vendas para o nível de clientes.

2.4 MODELO DE VENDAS

O modelo de vendas trata o grau de atividades sistemáticas exercidas pela empresa com objetivo de desenvolver e aumentar diferentes níveis de relacionamento e abordagens com cliente (PANAGOPOULOS; AVLONITIS, 2010).

Empresas podem desenvolver diferentes caminhos de vendas conforme os diferentes objetivos e necessidades dos clientes. Com isso os vendedores recebem mais apoio das empresas nas suas abordagens de vendas.

Dependendo do tipo de relacionamento que exista entre o cliente e a organização, há um modelo de vendas apropriado.

Esse tipo de comportamento acontece para balancear o valor e o custo de cada cliente (INGRAM; LAFORGE; LEIGH, 2002).

Um dos objetivos de se entender os modelos de vendas é que a cada tipo e estado do relacionamento entre organização e cliente demanda um modelo de vendas diferente. Podendo agregar mais ou menos investimentos para manter e adaptar-se as necessidades deste cliente. Onde existem diferentes tipos de clientes e cada um com sua singularidade, se faz necessário tipos de relacionamento específico.

Modelos de vendas específicos para atender as características e necessidades dos clientes é uma forma de agregar valor ao produto e serviço.

Geralmente lojas especializadas tendem a ter um modelo de vendas alinhado ao perfil de cliente que buscam seus produtos ou serviços, em termos simples estas empresas criam valor ao redesenhar sua relação entre cliente e fornecedor.

Esta relação entre cliente e fornecedor é um muro de indiferenças, afinal cada um dos atores desta relação tem uma expectativa diferente na relação (RACKHAM; VINCENTIS, DE, 2009).

Um canal de interação entre organização e cliente caracterizado por conveniência, ampla seleção de produtos e fácil comparação de preços e marcas. A web tem desfrutado de um tremendo crescimento nos gastos dos consumidores nos últimos anos (KAUFFMAN; WANG, B., 2002)

Entre os extremos há uma grande variedade de tipos de relacionamento, e vários pontos diferentes no decorrer da experiência vivida entre vendedor e cliente.

Exigindo modelos de vendas diferentes, que mudam dependendo da profundidade do relacionamento. Como os modelos mais caros e personalizados usado nos relacionamentos mais próximos (INGRAM; LAFORGE; LEIGH, 2002).

Aqui apresentamos as hipóteses de estudo relacionadas ao modelo de vendas da organização.

H4. O modelo de vendas da organização fortalece a relação da orientação ao cliente funcional no desempenho dos vendedores do varejo.

H5. O modelo de vendas da organização fortalece a relação da criatividade no desempenho dos vendedores do varejo.

Quadro 1– Objetivos específicos e as hipóteses de estudo

Objetivos específicos	Hipóteses de estudo
1. Avaliar se a orientação ao cliente relacional e funcional influencia positivamente o desempenho dos vendedores.	H1a. Orientação ao cliente funcional influencia positivamente o desempenho dos vendedores do varejo. H1b. Orientação ao cliente relacional influencia positivamente o desempenho dos vendedores do varejo.
2. Avaliar se a orientação ao cliente relacional e funcional influencia a criatividade dos vendedores do varejo.	H2a. Orientação ao cliente funcional influencia a criatividade dos vendedores do varejo. H2b. Orientação ao cliente relacional influencia a criatividade dos vendedores do varejo.
3. Avaliar de se a criatividade influencia o desempenho dos vendedores do varejo.	H3. A criatividade influencia o desempenho dos vendedores do varejo.
4. Avaliar se o modelo de vendas da organização fortalece a relação da orientação ao cliente funcional no desempenho dos vendedores do varejo.	H4. O modelo de vendas da organização fortalece a relação da orientação ao cliente funcional no desempenho dos vendedores do varejo.
5. Avaliar se o modelo de vendas da organização fortalece a relação da criatividade no desempenho dos vendedores do varejo	H5. O modelo de vendas da organização fortalece a relação da criatividade no desempenho dos vendedores do varejo.

Fonte: o autor 2018.

3 METODOLOGIA

A seguir será apresentado o delineamento metodológico deste estudo, envolvendo o delineamento do problema, design, etapas de pesquisa, população e critérios de amostragem, fonte de coleta de dados, tratamento, análise dos dados e resultados.

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Este estudo é definido como quantitativo descritivo, segundo (MALHOTRA, 2003) é um tipo de pesquisa conclusiva, utilizada para descrever o cliente, o mercado ou a frequência de comportamentos. O problema é exposto de forma clara através de hipóteses específicas junto as informações necessárias.

Este estudo teve caráter transversal único (MALHOTRA, 2003) pois a coleta de dados foi dada apenas uma vez.

A técnica de coleta dos dados utilizada neste estudo é um levantamento através de *survey*. Este tipo de instrumento permite a obtenção de dados e informações das características, ações e/ou opiniões de determinado grupo de pessoas, que tem as finalidades de descrever, explicar e explorar.

Para medir a relação das variáveis proposta e chegar ao teste das hipóteses proposta, foi usado escalas de Likert de 7 pontos. Escalas de 7 pontos fornecem uma maior discriminação das respostas (COELHO; ESTEVES, 2007). O uso de mais pontos aumenta a base de dados, melhorando a análises e cálculos dos dados (DALMORO; VIEIRA, 2013).

Para testar as hipóteses do estudo, utilizamos uma pesquisa com 177 lojas, tanto matriz quanto filiais, ao total foram 157 empresas estudadas do comercio varejistas do estado do Paraná, para isso foi empregado um método de coleta de dados multinível.

Os dados foram coletados em dois níveis hierárquicos: nível organizacional onde o foco foi: gestores de vendas, diretores de vendas ou cargos de gestão da empresa. E o outro nível estudado foi a força de venda, ou seja, o vendedor.

O intuito foi usar o gestor como impulsionador da pesquisa para os vendedores.

3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE FUNCIONAL

DC: A orientação funcional se refere ao conjunto de comportamento de venda que visa ajudar a resolver problemas de vendas mais comuns de forma prática (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a).

DO: A orientação ao cliente funcional é medida através de nove itens que medem o grau de concordância em que os vendedores interagem com o cliente, como por exemplo sobre suas necessidades específicas, nos benefícios esperados, adaptação nos discursos e sobre as objeções dos clientes. A escala foi adaptada de (MIAO; WANG, G., 2016) e foi desenvolvida por (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a), com uma escala likert de 7 pontos onde (1= discordo totalmente, 7 =concordo totalmente).

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE RELACIONAL

DC: A orientação ao cliente relacional busca estabelecer uma forte relação pessoal com os clientes, onde se busca uma forte interação com o cliente e é visto como uma relação quase de amizade (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a).

DO: A orientação ao cliente relacional é medida através e três itens que medem o grau de concordância com ações de relações entre o vendedor e o cliente, interesse por parte do vendedor de situações pessoais dos clientes e foi adaptada de (MIAO; WANG, G., 2016) desenvolvida por (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a), com uma escala de likert de 7 pontos onde (1= discordo totalmente, 7 =concordo totalmente).

CRIATIVIDADE

DC: É o potencial individual que possui vários agentes motivador e gatilhos que levam a ação criativa, no ambiente de trabalho geralmente é vista como um gerador de ideias novas e uteis (AMABILE, 1996; SCOTT; BRUCE, 1994).

DO: A criatividade é medida através de sete itens e foi adaptada de (MIAO; WANG, G., 2016) e desenvolvida por (WANG, G.; NETEMEYER, 2004), a escala mensura o desempenho criativo do vendedor e a construções relativas a comportamentos de trabalho, os itens descrevem os comportamentos criativos em que um vendedor poderia estar envolvido, a forma de mensuração é feita pedindo para que os vendedores avaliem a frequência com qual eles exibiam cada comportamento com escala likert de sete pontos onde (1= nunca, 7= sempre)

DESEMPENHO DIS VENDEDORES

DC: O resultado financeiro das atividades de vendas de um vendedor, por exemplo, o volume de vendas ou margem de contribuição alcançada (OLIVER, R. L.; ANDERSON; OLIVER, L., 2004)

DO: O desempenho dos vendedores é medido através de três itens relacionado as vendas no último ano, metas e margem de lucro dos produtos vendidos em comparação dos seus resultados com seus colegas de trabalho, medindo o desempenho financeiro através do auto relato dos vendedores foi adaptada de (TERHO *et al.*, 2015) e desenvolvida por (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011b) com likert de sete pontos onde (1= muito pior, 7= muito melhor)

MODELOS DE VENDAS

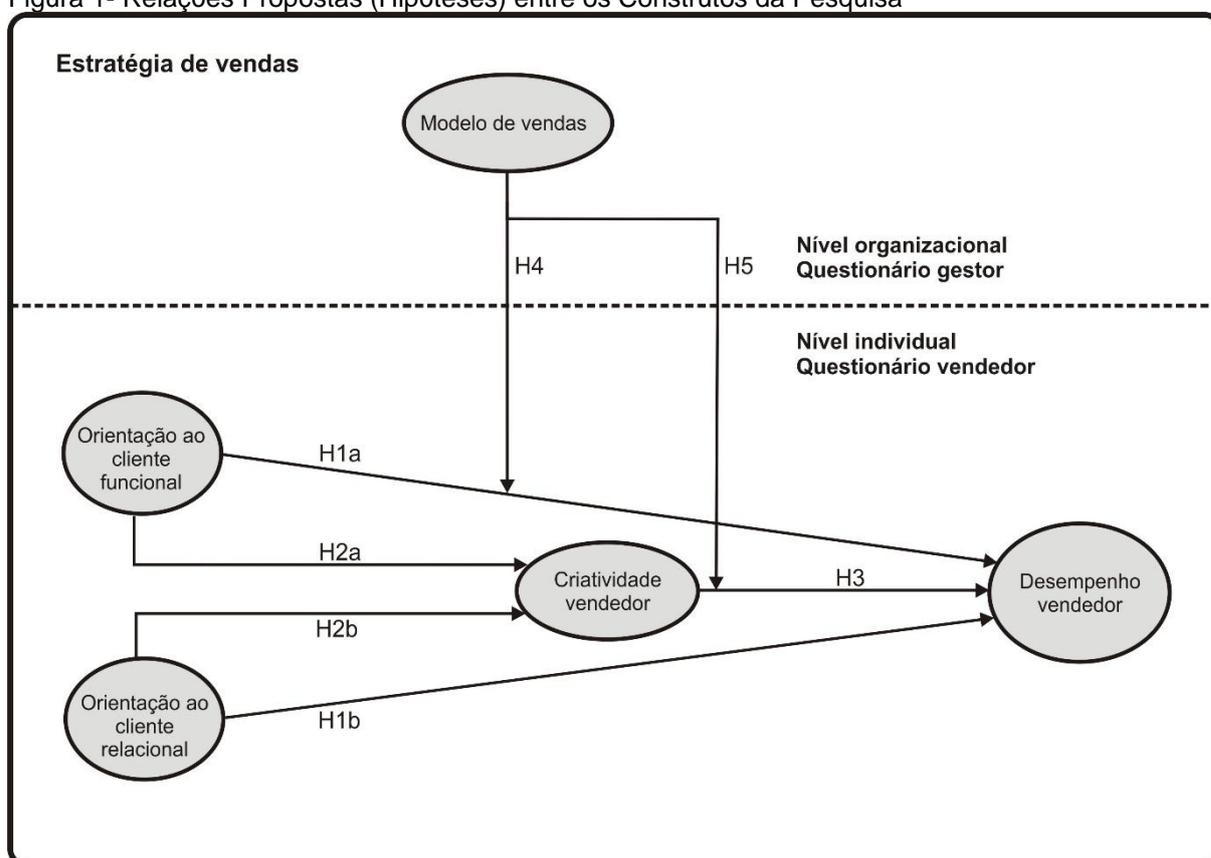
DC: A dimensão do modelo de vendas trata sobre qual o grau de atividades sistemáticas é exercida pela empresa com objetivo de desenvolver e aumentar

diferentes níveis de relacionamento e abordagens para atingir cada cliente (PANAGOPOULOS; AVLONITIS, 2010).

DO: A escala foi adaptada de (TERHO *et al.*, 2015) baseado em (PANAGOPOULOS; AVLONITIS, 2010), que mede quatro itens em quatro questões sobre: diferentes modelos de vendas, processo de vendas alinhados a criação de valor, adaptação do processo de venda e adaptação do processo de venda com escala likert de sete pontos onde (1= nunca, 7= sempre).

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS RELAÇÕES ENTRE CONSTRUTOS

Figura 1- Relações Propostas (Hipóteses) entre os Construtos da Pesquisa



Fonte: o autor 2018.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Aqui apresentarei uma visão geral de como foi a estrutura da pesquisa onde se buscou fazer a averiguação das possíveis relações das variáveis estudadas através de uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva buscar entender a descrição de características de determinada população, fenômenos e relações entre variáveis, tendo como característica principal a utilização de técnicas de coletas de dados padronizadas.

3.3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo (MALHOTRA, 2003) o modelo de amostragem se inicia por meio da especificação do público-alvo, ou seja, a coleção de elementos ou objetos que possuem as informações que estão sendo buscadas.

Sendo assim o primeiro passo necessário na elaboração do processo de pesquisa e levantamento dos dados foi identificar uma população de empresas varejistas e sua respectiva força de venda, posteriormente uma amostra relevante com o que se foi proposto estudar, para isso foi identificado uma amostra de empresas do comércio varejista e sua força de venda localizada no estado do paraná.

A partir disso foi estabelecido como amostra para este estudo vendedores para pesquisa no nível individual e diretores de vendas ou gestores no nível organizacional que atuem no comercio varejista, mais especificamente em lojas, revendas e comércio de produtos ou serviços ao cliente final, tendo uma força de vendas interna ou seja dentro da loja, recebendo o cliente pessoalmente, televendas ou força de venda externa de prospec o e indica o técnica de utiliza o do produto

3.3.2 FONTES DOS DADOS

Os dados serão primários coletados em empresa do comercio varejista do estado do Paraná, tendo que se adequar ao requisito de pelo menos ter um ou mais vendedores no quadro da força de venda e um gestor que responda e conheça esta equipe.

3.3.3 COLETA DOS DADOS

O questionário foi elaborado com escalas de mensura o já validadas em estudos anteriores de forma cientifica dando respaldo e embasamento para a

utilização em outras pesquisas inclusive com diferentes amostras, todas as escalas utilizadas estavam originalmente em inglês e foram traduzidas para o português por um professor da língua Inglesa e para o inglês novamente por uma nativa Norte Americana bilingue na língua Portuguesa.

Para minimizar qualquer problema que possa vir a se apresentar em relação ao instrumento de coleta *survey*, foi feito inicialmente um teste de entendimento e compreensão das questões propostas, estes testes foram realizados individualmente com 5 vendedores e 3 gestores, visando analisar a forma de interação com o questionário, tentando verificar se existia alguma dificuldade de entendimento ou inadequação das questões apresentadas em cada uma das escalas utilizadas.

Ao final do preenchimento foram feitas perguntas para saber se o respondente teve alguma dificuldade de entendimento ou se acharam o questionário longo ou tedioso.

Partindo deste primeiro teste, feito as reformulações que foram necessárias, foram feitos outros testes com uma amostra de quinze vendedores e 7 gestores, chamado de pré-teste para tentar descobrir alguma falha de coleta de informação e se o *survey* estaria trazendo informações relevantes, onde foi rodado estatísticas básicas para averiguação da efetividade do *survey*.

A coleta dos dados se iniciou com visitas a revendas pré-agendadas, com questionários impressos, as primeiras visitas foram em lojas do setor de materiais de construção, lojas de produtos utilitários, logo foram feitas visitas a lojas de vestuários e calçados, estas foram qualificadas de lojas de produtos hedônicos. Neste último caso o levantamento foi feito em partes através do aplicativo Qualtrics possibilitando o envio de um questionário digital.

Em uma segunda fase foi realizada a partir de ligações e envio dos links por e-mail, este procedimento não deu um resultado significativo, nos contatos feitos por telefone ao total foram cerca de 25 contatos, porem apenas 6 empresas responderam de forma completa a pesquisa.

A partir disso optou-se por fazer visitas a lojas, onde depois de um trabalho árduo e complexo de várias visitas em lojas do varejo em toda Curitiba e região metropolitana, e em seguida em cidades do interior como Londrina e Ponta Grossa obtivemos o total de 177 questionários validos ao total de todas as fases.

Devido as dificuldades de pesquisa e por se tratar de uma pesquisa multinível onde em cada revenda se coleta dois ou mais questionários e mesmo assim se contabiliza apenas um respondente, e a falta de disponibilidade na grande maioria dos gestores o tamanho da amostra não ficou maior.

Testes de poder estatístico foram realizado em função do nível de significância, tamanho do efeito e tamanho da amostra, para (COHEN J., 1992) na falta de valores de referência para ajustar o valor desejado, se utiliza o valor de 0,80 (80% de poder estatístico) a um nível de significância de 0,05.

Hair et al (2014) disponibiliza uma tabela proposta para o poder estatístico de 80% por Cohen reproduzida no quadro 2.

Quadro 2 - Recomendação para tamanho de amostra em PLS-SEM (80% poder estatístico)

Nr. máximo de setas	Nível de significância											
	1%				5%				10%			
	<i>R² mínimo</i>				<i>R² mínimo</i>				<i>R² mínimo</i>			
	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25
4	191	91	58	46	137	65	42	33	111	53	34	27
5	205	98	62	50	147	70	45	36	120	58	37	30
6	217	103	66	53	157	75	48	39	128	62	40	32
7	228	109	69	56	166	80	51	41	136	66	42	35
8	238	114	73	59	174	84	54	44	143	69	45	37
9	247	119	76	62	181	88	57	46	150	73	47	39
10	256	123	79	64	189	91	59	48	156	76	49	41

Fonte: Hair et al (2014)

3.3.4 PLANO DE TRATAMENTO DOS DADOS

O primeiro passo foi a realização de uma inspeção e revisão dos dados coletados com intuito de averiguar a existência de dados faltantes ou outliers, em seguida foi realizada uma análise descritiva para conferência das médias, desvio padrão, assimetria e curtose dos indicadores.

Um relato das características demográficas da amostra como: Gênero, educação, idade, estado civil, cidade e função atual.

Seguido por teste descritivo, onde todos os itens de orientação ao cliente, criatividade e as dimensões da estratégia de vendas serão analisadas através de análise fatorial. Entrando nas análises das variáveis que serão estudadas foi realizado uma análise de correlação com intuito de identificar a relação entre as variáveis.

Foi verificado a dimensionalidade da escala de orientação ao cliente, sugerido por (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996) a aplicação da técnica estatística multivariada de análise fatorial.

Segundo (MALHOTRA, 2003) é recomendável rodar testes de esfericidade de Bartlett que verifica a correlação das variáveis e para medir a adequação da amostra o teste de (KMO).

3.3.5 Análise

Para realizar os métodos de análise dos dados coletados nesta pesquisa, foi usado os testes de estatística descritiva e técnicas de análises multivariadas, com os softwares estatísticos SPSS 22 e WarpPLS 6.0.

- 1- Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra, contendo a frequência e percentual para observação do perfil das empresas participantes do estudo.
- 2- Análise fatorial confirmatória das variáveis latentes para verificação das validades no modelo
- 3- Modelagem de equações estruturais com objetivo de avaliar as relações entre as variáveis do modelo.

3.3.6 Modelagem de equações estruturais

Neste trabalho foi usada a modelagem de equações estruturais (SEM), que se configura em uma técnica estatística de associação múltiplas de variáveis que tem como objetivo principal estimar um conjunto de relações de dependência simultâneas (HAIR. JR, 2009). Outra habilidade da SEM proposta pelo autor é de incorporar variáveis latentes na análise, estas variáveis possuem um conceito teorizado, assim,

não são observados, mas podem ser representadas por variáveis observáveis ou mensuráveis.

Para estas análises utilizou-se variáveis latentes que foram medidas indiretamente por exames de consistência dos múltiplos indicadores (HAIR. JR, 2009).

Para realizar a pesquisa e análise de um modelo de equações estruturais é necessário seguir dois passos. O primeiro é o modelo de mensuração, tendo como principal objetivo a verificação dos itens operacionais que serão utilizados na mensuração dos construtos. Se realmente são significativos e medem o que se espera, ou seja, se verifica a validade dos construtos.

No modelo estrutural se vê a inter-relações das variáveis entre os construtos (HAIR. JR, 2009).

Existem duas técnicas de SEM que são baseadas em covariância (CB-SEM) que possuem o objetivo de minimizar diferenças entre as matrizes de covariância que são observadas e esperadas. E a de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) que busca a maximização da variância explicada dos construtos (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014).

As principais características do PLS-SEM são a possibilidade de obter altos níveis de poder estatístico com amostras menores, e a não suposição de distribuição, sendo assim a PLS-SEM é considerado um método não paramétrico (HAIR. JR, 2009).

Por isso optou-se por utilizar nesta pesquisa o software WarpPLS 6.0 este software estatístico utiliza o algoritmo PLS regression que possui a característica de inflar os coeficientes, diminuindo os níveis de colinearidade, além de possuir pesos mais estáveis.

Todas estas características fazem o WarpPLS proporcionar a redução dos erros de interpretação dos resultados, não permitindo a influência do modelo estrutural no modelo de mensuração, sendo capaz de identificar relações não lineares entre os construtos, sendo útil pois nem sempre há relações lineares (KOCK, 2015).

O viés de método comum dentro do contexto do PLS_SEM, é um fenômeno causado pelo método de mensuração usado no estudo, e não pela rede de causas e efeitos no modelo do estudo. Essas causas podem ser as instruções no topo de um questionário podendo influenciar as respostas dadas por diferentes respondentes, ou

o desejo social implícito associada a uma resposta a uma questão do questionário (KOCK, 2015). A tendência deste viés é inflar os resultados dos coeficientes de caminho e isso gera uma preocupação por parte dos pesquisadores(KOCK, 2015).

O teste de colinearidade completo é um procedimento abrangente na avaliação simultânea de colinearidade vertical e lateral (KOCK; LYNN, 2012), e através deste procedimento, que é totalmente automatizado pelo WarpPLS são gerados os fatores de inflação da variação (VIFs) para todas as variáveis latentes do modelo. Se a ocorrência dos VIFs ser maior que 3.3 indica problemas de colinearidade patológica e também de que o modelo pode estar contaminado por viés comum do método (KOCK, 2015). Portanto se os indicadores VIFs forem iguais ou inferiores que 3.3, o modelo pode ser considerado livre de viés comum do método.

3.3.7 Medidas de ajustes

O WarpPLS realiza os testes para análise fatorial confirmatória mostrando índices de ajustes como a validade convergente a discriminante. A validade convergente tem como finalidade determinar se as respostas de cada entrevistado estão correlacionadas com suas respectivas variáveis

Já a validade discriminante verifica se há relação entre as respostas com outros construtos.

Para medir a confiabilidade das escalas é utilizado o Alfa de Cronbach que deve estar entre 0,60 e 0,70 (HAIR. JR, 2009).

As variações do coeficiente alfa são: baixa quando for menor que 0,6, de 0,6 a 0,7 moderada, 0,7 a 0,8 boa, 0,8 a <8,9 muito boa e 0,9 excelente (HAIR JR. et. al, 2009).

Outros índices utilizados neste estudo nos mostra a adequação dos parâmetros, ajustes e qualidades do modelo hipotético gerado (KOCK, 2015).

Average block VIF (AVIF) = indica problema de colinearidade entre as variáveis latentes do modelo. Os valores aceitáveis serão < que 5 e ideais < que 3.3.

Average full collinearity VIF (AFVIF) = indica problema de colinearidade no modelo. Os valores aceitáveis serão $<$ que 5 e ideais $<$ que 3.3.

Tenenhaus GoF (GoF) = leva em conta tanto a mensuração, quanto a performance do modelo estrutural. É o índice utilizado para validar globalmente o modelo PLS (TENENHAUS ET AL., 2005). O GoF é considerado pequeno se for \geq 0.1, médio se for \geq 0.25 e grande se for \geq 0.36

A taxa do paradoxo de Simpson's (SPR) = O Paradoxo de Simpson pode indicar um problema de causalidade, sugerindo que um caminho hipotético não é plausível ou está invertido. Considerada aceitável se \geq 0.7 e ideal se =1.000.

R-squared contribution ratio (RSCR) = mede a extensão em que o modelo é livre de coeficientes de determinação negativos (PEARL, 2009). Aceitável se \geq 0.9.

Statistical Suppression Ratio (SSR) = indica que o modelo está livre de instâncias de supressão estatística, significando que não há problemas de causalidade no modelo (MACKINNON ET AL., 2000). Aceitável se \geq 0.7.

Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR) = verifica a medida que a associação de coeficientes bivariados não lineares, apoia as direções hipotéticas dos links do modelo. Ele é aceitável se \geq 0.7.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, a análise descritiva será dividida em dois passos, primeiro temos os dados das organizações e logo em seguida dos vendedores.

Nas análises multivariadas as duas amostras passam a ser uma apenas.

4.1 ANALISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

4.1.1 ANALISE DESCRITIVA DA AMOSTRA ORGANIZAÇÃO

Neste estudo a amostra obtida foi de 177 casos validos, as variáveis utilizadas para a caracterização desta amostra incluem o número de funcionários e o cargo ocupado pelo respondente.

Na tabela 1 temos as classificações do porte da empresa, a variável que apresenta esta informação é o número de funcionários, utilizamos o critério usado pelo SEBRAE para comércios e serviços. Sendo que a até 9 funcionários se caracteriza como uma microempresa, de 10 a 49 funcionários empresas de pequeno porte, de 50 a 99 funcionários empresas de médio porte e empresas com mais de 100 funcionários são as de grande porte.

Vemos que na amostra apresentada temos a maioria entre microempresa e empresa de pequeno porte, sendo as microempresas representando 65,5% e pequeno porte 31,6 % as duas acumulam mais de 97,2% da amostra, apenas 5 empresas se enquadram entre as de médio e grande porte sendo menos de 3% da amostra. Estes dados são resultado da amostra em nenhum momento foi segmentado a pesquisa para um ou mais tipos de porte empresarial.

Tabela 1 - Porte

Porte da empresa	Frequência	% de respostas	% acumulado
Microempresa	116	65,5	65,5
Pequeno porte	56	31,6	97,2
Médio porte	3	1,7	98,9
Grande porte	2	1,1	100,0
Total	177	100	

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Das empresas que temos na amostra a grande maioria tem o gerente como responsável pela equipe de vendas, esta foi uma preocupação desde do início da coleta onde a intenção era entrevistar o responsável pela equipe de vendas. Os resultados mostram que a maioria exerce a função de gerente sendo 79,1% da amostra e apenas 10,7% eram de sócio administradores, a função de supervisor teve 5,6% das respostas, as outras funções utilizadas apresentaram menos de 5% das respostas.

Tabela 2 - Cargo

Cargo	Frequência	% de respostas	% acumulado
Sócio administrador	19	10,7	10,7
Presidente	2	1,1	11,9
Gerente	140	79,1	91,0
Coordenador	5	2,8	93,8
Supervisor	10	5,6	99,4
Outro:	1	,6	100,0
Total	177	100	

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

4.1.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA FORÇA DE VENDA

Temos aqui os resultados descritivos da amostra da força de vendas, ou seja, vendedores do varejo.

Na tabela 3 temos o grau de escolaridade da amostra pesquisada, colocamos a disposição para escolhas os seguintes graus de escolaridade: fundamental, médio, superior e pós-graduação. A maioria da amostra apresentou-se tendo o ensino médio sendo 71,2% da amostra, com curso superior foram 24,9 % e apenas um caso de vendedor com pós-graduação 0,6 %.

Tabela 3 - Escolaridade

Grau de escolaridade	Frequência	% de respostas	% acumulado
Fundamental	6	3,4	3,4
Médio	126	71,2	74,6
Superior	44	24,9	99,4
Pós-graduação	1	,6	100
Total	177	100	

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Na tabela 4 temos divisão entre os gêneros da amostra, os resultados mostram que a maioria são do gênero feminino com 64,4% da amostra e masculino com 35,6%, tendo como maioria mulheres atuando no comércio varejista.

Tabela 4 - Gênero

Grau de escolaridade	Frequência	% de respostas	% acumulado
Masculino	63	35,6	35,6
Feminino	114	64,4	100,0
Total	177	100	

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

No que diz respeito a variável idade, tivemos uma amostra com um mínimo e máximo bem amplo, indo de 17 até 69 anos,

Porem um acumulo maior de respondentes com idade entre 17 à 38 anos com 148 respondentes sendo um total de 83,6% e tivemos 8 casos de vendedores com idade superior a 50 anos de idade, sendo um caso com idade superior a 61 anos.

A tabela 5 mostra o tempo de experiência em vendas no varejo dos vendedores, as escalas foram de até 1 ano, 1 a 2 anos, 3 a 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos, 16 a 20 anos e mais de 20 anos.

Os resultados mostraram que os vendedores que possuem experiência entre 3 a 5 anos somaram 33,3%, seguidos por aqueles que possuem de 6 a 10 anos com 24,3% da amostra os dois juntos somaram 57,6% sendo mais da metade de toda amostra apresentada, os com menos de 2 anos de experiência somaram 24,3%, sendo 9,0% até 1 ano e 15,3% de 1 a 2 anos de experiência.

Tabela 5 - Tempo de experiência

tempo de experiencia	Frequência	% de respostas	% acumulado
Até 1 ano	16	9,0	9,0
1 a 2 anos	27	15,3	24,3
3 a 5 anos	59	33,3	57,6
6 a 10 anos	43	24,3	81,9
11 a 15 anos	13	7,3	89,3
16 a 20 anos	9	5,1	94,4
Mais de 20 anos	10	5,6	100,0
Total	177	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Na análise estatística descritiva das variáveis da amostra possuem características onde a maioria das organizações são de micro e pequeno porte, onde a pessoa responsável pela equipe de vendas em sua grande maioria exerce a função de gerente dentro das lojas de varejo.

Já no que diz respeito a amostra da força de venda temos como principal característica a escolaridade onde mais de 71,2% possuem o ensino médio, e tendo como maioria o gênero feminino com 64,4%, as faixas etárias que mais tiveram representatividade foram as que vão de 17 a 38 anos somando 83,6% de toda amostra, na variável de tempo de experiência a pesquisa trouxe duas escalas que se mostraram mais expressivas a que vai de 3 a 5 anos com 33,3% e a de 6 a 10 anos com 24,3% as duas juntas somaram 48,6% de toda amostra.

4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS E SEUS INDICADORES

O objetivo da análise dos construtos e seus indicadores é examinar o padrão médio para cada uma das variáveis manifestas referente aos construtos do modelo, os resultados estatísticos apresentados a seguir são médias, mediana e desvio padrão. Para mensurar as variáveis manifestas foi utilizada escala de Likert de 7 pontos para todas elas.

4.2.1 Análises dos construtos nível organizacional

Dentro do nível organizacional temos quatro construtos sendo eles: modelos de vendas, múltiplo canais de vendas, orientação ao cliente organizacional e desempenho organizacional.

4.2.1.1 Modelo de vendas

Segundo (TERHO *et al.*, 2015) baseado em (PANAGOPOULOS; AVLONITIS, 2010), oferece uma operacionalização do conceito de modelo de vendas que mede quatro itens em quatro questões sobre: diferentes modelos de vendas, processo de vendas alinhados a criação de valor, adaptação do processo de venda e adaptação do processo de venda.

Tabela 6 - Indicadores do modelo de venda

Modelo de venda	Média	Mediana	Desvio padrão
MV_1 - Usamos diferentes modelos de venda para clientes que buscam diferentes tipos de valores nos nossos produtos ou serviços	5,71	7,000	1,794
MV_2 - Nosso processo de vendas foi alinhado para apoiar a criação de valor para diferentes segmentos de clientes	5,88	7,000	1,560
MV_3 - Adaptamos nosso processo de venda para atender às necessidades dos clientes com diferentes tipos de negócios	6,15	7,000	1,120
MV_4 - Nós combinamos nosso processo de vendas com o processo de compra de diferentes segmentos de clientes	5,92	6,00	1,367

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Na tabela 7 temos os indicadores do modelo de venda, observamos que as respostas possuem um nível de concordância que tendem para a posição 7 (Sempre) na escala Likert de 7 pontos, este resultado foi representado pela mediana 7 em quase todos os indicadores do construto com exceção do MV_4 com mediana 6.

No indicador MV_1 (“Usamos diferentes modelos de venda para clientes que buscam diferentes tipos de valores nos nossos produtos ou serviços”) a média foi 5,71 mais gestores indicaram a resposta 5 e 6 (muitas vezes) e até a 7(semre) do que as respostas 4,3,2 e 1 que indicam (as vezes), (raramente), (muito raramente) ou (nunca).

Este indicador foi o utilizado no modelo de estudo, por este motivo atentaremos somente a ele nesta análise. Os resultados por mais obvio que possa parecer mostram que a grande maioria das organizações estudadas tendem a usar diferentes modelos de vendas para melhor atender seus clientes e principalmente para atender vários segmentos e perfis de clientes.

4.2.2 Análises dos construtos nível pessoal (vendedor)

No estudo do nível pessoal, ou seja, pesquisa direcionada aos vendedores temos 4 construtos: Orientação ao cliente funcional, orientação ao cliente relacional, criatividade e desempenho do vendedor.

4.2.2.1 Orientação ao cliente funcional

A orientação ao cliente funcional está relacionada ao comportamento voltado a tarefa de descrever corretamente o produto e seus atributos e identificar as necessidades do clientes, onde o vendedor busca entender de forma clara o cliente com o objetivo de entender e assim fornecer informações relevantes para uma compra assertiva indo de encontro as necessidades e expectativas dos clientes (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011a). Na tabela 8 temos os indicadores da orientação ao cliente funcional, este construto possui 9 variáveis que trata de ações cotidianas da

função de vendedor, para mensurar este construto foi utilizado escala likert de concordância de 7 pontos.

Tabela 7 - Indicadores de orientação ao cliente funcional

Orientação ao cliente funcional	Média	Mediana	Desvio padrão
OF_1 - Pergunto aos meus clientes sobre os requisitos de desempenho que necessitam	5,97	7,000	1,4555
OF_2 - Faço perguntas diretas para determinar as necessidades específicas de meus clientes	6,35	7,000	1,1636
OF_3 - Nas conversas de vendas, envolvo ativamente meus clientes para determinar suas necessidades específicas	6,20	7,000	1,0715
OF_4 - Eu me concentro em informações funcionais especialmente relevantes para meus clientes	6,05	6,00	1,2760
OF_5 - Eu me concentro nos benefícios de nossos produtos e serviços que são de particular relevância para meus clientes	6,33	7,000	,9971
OF_6 - Eu sempre adapto meu discurso de vendas aos interesses dos meus clientes	6,23	7,000	1,1469
OF_7 - Ao apresentar nossos produtos e serviços, respondo as necessidades dos meus clientes	6,45	7,00	,8252
OF_8 - Eu falo com meus clientes sobre suas objeções de maneira detalhada	5,89	6,00	1,2562
OF_9 - Pergunto aos meus clientes sobre as razões por trás de suas objeções	5,67	6,00	1,5362

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Na amostra de estudo todos os indicadores tiveram as opções 6 e 7 como mediana. Os indicadores OF_1 (“Pergunto aos meus clientes sobre os requisitos de desempenho que necessitam”), OF_2 (“Faço perguntas diretas para determinar as necessidades específicas de meus clientes”), OF_3 (“Nas conversas de vendas, envolvo ativamente meus clientes para determinar suas necessidades específicas”), , OF_5 (“Eu me concentro nos benefícios de nossos produtos e serviços que são de particular relevância para meus clientes”), OF_6 (“Eu sempre adapto meu discurso de vendas aos interesses dos meus clientes”) e OF_7 (“Ao apresentar nossos produtos e serviços, respondo as necessidades dos meus clientes”) apresentaram mediana 7 e médias próximas a 6 que vão de 5,97 a 6,45 mostrando um nível de respostas próximas a concordância total na escala, fortalecendo a existência da orientação ao cliente funcional na realidade vivida pelos profissionais que responderam estas questões.

Já nos itens OF_8 (“Eu falo com meus clientes sobre suas objeções de maneira detalhada”), OF_4 (“Eu me concentro em informações funcionais especialmente relevantes para meus clientes”) e OF_9 (“Pergunto aos meus clientes sobre as razões por trás de suas objeções”) apresentam mediana e médias que vão de 5,67 a 6,45 as respostas também tiveram um alto nível de concordância, porem com menor intensidade que as citadas anteriormente, mas mesmo assim mostram um alto envolvimento dos vendedores com a orientação ao cliente.

4.2.2.2 Orientação ao cliente relacional

O construto de orientação ao cliente relacional temos 3 variáveis que mensuram o grau de concordância do vendedor de acordo a realidade da sua função referente a orientação ao cliente relacional. A escala utilizada para mensurar este construto foi escala de concordância Likert de 7 pontos.

Tabela 8 - Indicadores de orientação ao cliente relacional

Orientação ao cliente relacional	Média	Mediana	Desvio padrão
OR_1 - Nas conversas de vendas, estabeleço uma relação pessoal com os meus clientes	5,20	6,00	1,8123
OR_2 - Nas conversas de vendas, mostro um alto interesse na situação pessoal dos meus clientes	5,38	6,00	1,5845
OR_3 - Muitas vezes aponto coisas que tenho em comum com meus clientes (por exemplo, interesses, experiências e atitudes comuns, etc.)	5,57	6,00	1,5139

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

A tabela 9 mostra que todos os itens apresentam mediana 6 e no item OR_1 (“Nas conversas de vendas, estabeleço uma relação pessoal com os meus clientes”) a média é 5,20 no item OR_2 (“Nas conversas de vendas, mostro um alto interesse na situação pessoal dos meus clientes”) a média é de 5,38 e OR_3 (“Muitas vezes aponto coisas que tenho em comum com meus clientes (por exemplo, interesses, experiências e atitudes comuns, etc.)”) a média é 5,57. As respostas mostram que os vendedores que responderam optaram pela opção 6 (concordo muito) com as

sentenças das escalas, que refletem que a orientação ao cliente relacional faz parte da realidade da sua função como vendedor.

4.2.2.3 Criatividade

Na tabela 10 temos os índices dos resultados da criatividade, este construto é medido de escala Likert e foi adaptada de (MIAO; WANG, G., 2016) e desenvolvida por (WANG, G.; NETEMEYER, 2004), a escala mensura o desempenho criativo do vendedor e a construções relativas a comportamentos de trabalho, os itens descrevem os comportamentos criativos em que um vendedor poderia estar envolvido, a forma de mensuração é feita pedindo para que os vendedores avaliem a frequência com qual eles exibiam cada comportamento com escala likert de sete pontos onde (1= nunca, 7= sempre).

Tabela 5 - Indicadores de criatividade

Criatividade	Média	Mediana	Desvio padrão
CRIA_1 - Faço apresentações de vendas de maneiras criativa	5,63	6,00	1,555
CRIA_2 - Executo tarefas de vendas de maneiras que sejam engenhosas	5,37	6,00	1,714
CRIA_3 - Apresento novas ideias para satisfazer as necessidades dos clientes	6,03	6,00	1,208
CRIA_4 - Gero e avalio múltiplas alternativas para novos problemas de clientes	5,69	6,00	1,438
CRIA_5 - Tenho novas perspectivas sobre velhos problemas	5,45	6,00	1,592
CRIA_6 - Improviso métodos para resolver problemas de clientes quando uma resposta não é aparente	5,66	6,00	1,627
CRIA_7 - Gero e implemento ideias criativas de vendas	5,68	6,00	1,524

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Todos os indicadores do construto apresentam mediana 6 o item CRIA_1 – (“Faço apresentações de vendas de maneiras criativa”) teve média 5,63 o item CRIA_2 (“Executo tarefas de vendas de maneiras que sejam engenhosas”) teve a média de 5,37 o item CRIA_4 (“Gero e avalio múltiplas alternativas para novos problemas de clientes”) média de 5,69 o item CRIA_5 (“Tenho novas perspectivas sobre velhos problemas”) média 5,45 o item CRIA_6 (“Improviso métodos para

resolver problemas de clientes quando uma resposta não é aparente”) média de 5,66 e item CRIA_7 (“Gero e implemento ideias criativas de vendas”) média de 5,68 o item CRIA_3 (“Apresento novas ideias para satisfazer as necessidades dos clientes”) foi o único com a média de 6,03 estas respostas mostram que o os vendedores optaram pelo índice 6 da escala (quase sempre) confirmando que quase sempre realizam tarefas e atividades criativas no que diz respeito a função de vendedor.

4.2.2.4 Desempenho do vendedor

Na tabela 10 temos o construto que trata dos resultados financeiros das atividades de vendas dos vendedores, itens como o volume de vendas ou a margem de contribuição alcançada.

O desempenho do vendedor é medido através de três itens sobre as vendas, com uma linha temporal dos últimos 12 meses, foi adaptada de (TERHO *et al.*, 2015) e desenvolvida por (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011b) com likert de sete pontos onde (1= muito pior, 7= muito melhor).

Tabela 6- Indicadores de desempenho do vendedor

Desempenho do vendedor	Média	Mediana	Desvio padrão
DESFV_1 - As vendas alcançadas nos últimos 12 meses	5,28	5,000	1,237
DESFV_2 - Margem de contribuição total atingida nos últimos 12 meses	5,43	6,00	1,190
DESFV_3 - Vender produtos com maiores margens de lucro?	5,49	6,00	1,257

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Entre os resultados apresentado na tabela 10 vemos que a maioria tem a mediana 6 e média entre 5,28 e 5,49 apontando uma confirmação de bom desempenho. O indicador DESFV_1 (“As vendas alcançadas nos últimos 12 meses”) foi o único a apresentar mediana 5 e média 5,28 o item DESFV_2 (“Margem de contribuição total atingida nos últimos 12 meses”) média de 5,43 o item DESFV_3 (“Vender produtos com maiores margens de lucro?”) média de 5,49 mostra que o desempenho dos vendedores referente as sentenças da pesquisa foram melhor que as dos seus companheiros, é comum ter um viés neste tipo de construto de alto relato, onde o entrevistado acaba inflando seu desempenho.

4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

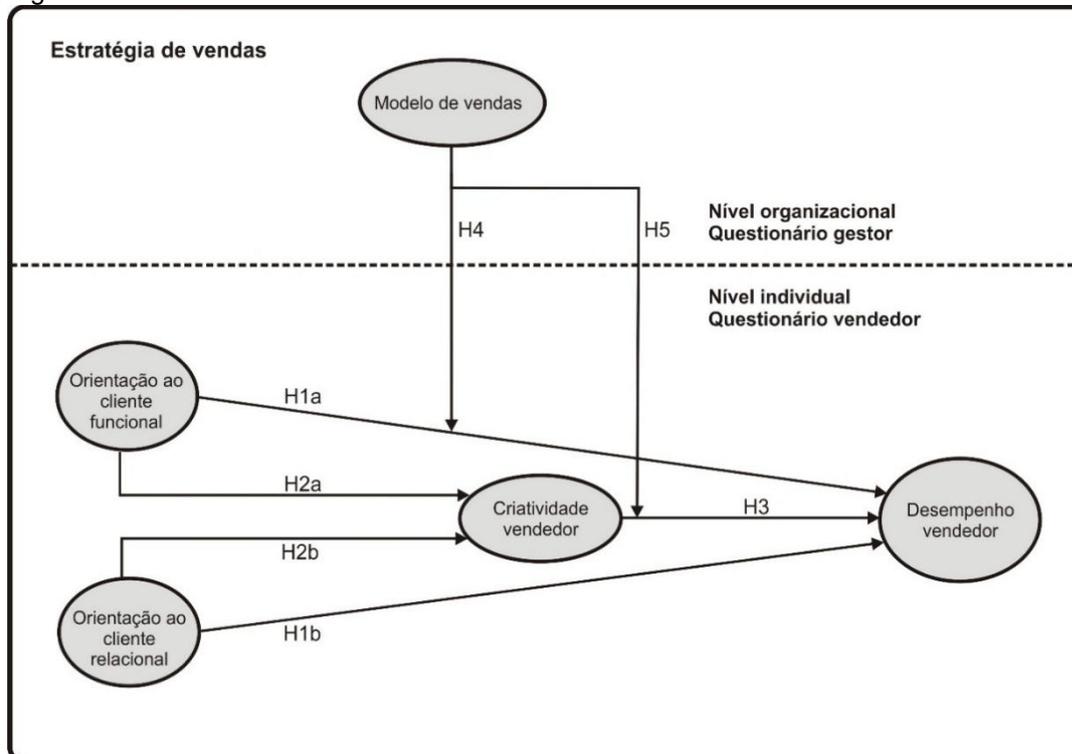
A análise fatorial confirmatória (CFA) é o método usado para verificar se as variáveis medidas representam realmente os seus respectivos construtos (Hair Jr. Et al 2009), mostrando quanto a especificação dos valores indica a realidade, e a verificação da teoria de mensuração.

A teoria de mensuração é o que realmente é especificado na série de relações das variáveis manifestas, podendo ser medidas, representadas em um construto latente que não pode ser mensurado (HAIR. JR, 2009).

No modelo estrutural deste estudo temos 4 construtos formados por 1 construto no nível organizacional mais 3 construtos no nível individual mais o desempenho dos vendedores.

Para a avaliação deste modelo, será necessário a análise do modelo de mensuração onde será realizado os seguintes passos de verificação: validade convergente, discriminante e a confiabilidade para todos os indicadores e construtos.

Figura 2 - Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor

Para avaliar a validade convergente, o software WarpPLS 6.0 fornece as informações das cargas cruzadas dos indicadores (cross loading), estas cargas

associadas a determinados construtos devem ser sempre maiores que as dos outros construtos. Temos estes resultados das cargas cruzadas na tabela 12.

Tabela 71- Cross loadings variáveis latentes

	MV_1	OF	OR	CRIA	DESFV	P value
MV_1	1.000	-0.000	0.000	0.000	-0.000	<0.001
OF_4	0.019	0.842	-0.007	0.007	-0.021	<0.001
OF_8	0.007	0.781	0.029	0.104	-0.021	<0.001
OF_9	-0.020	0.840	0.033	-0.120	0.114	<0.001
OF_2	-0.084	0.889	0.005	-0.149	-0.044	<0.001
OF_5	0.095	0.781	-0.088	0.203	-0.057	<0.001
OR_1	-0.013	0.062	0.901	0.010	-0.023	<0.001
OR_2	0.015	-0.006	0.947	-0.087	0.027	<0.001
OR_3	-0.002	-0.063	0.904	0.087	-0.005	<0.001
CRIA_1	-0.025	0.080	-0.023	0.795	0.010	<0.001
CRIA_2	-0.043	0.036	0.034	0.773	0.079	<0.001
CRIA_3	-0.001	0.037	-0.114	0.820	0.011	<0.001
CRIA_4	0.023	-0.071	0.018	0.840	-0.022	<0.001
CRIA_5	-0.021	0.027	-0.010	0.812	-0.013	<0.001
CRIA_6	0.013	-0.097	0.058	0.828	-0.048	<0.001
CRIA_7	0.054	-0.011	0.035	0.795	-0.017	<0.001
DESFV_1	0.059	-0.065	0.132	-0.108	0.872	<0.001
DESFV_2	0.030	0.042	-0.034	0.100	0.815	<0.001
DESFV_3	-0.025	0.094	0.032	-0.217	0.880	<0.001

Legenda: MV_1= Variável do Modelo de vendas, OF= Orientação ao cliente funcional, OR= Orientação ao cliente relacional, CRIA= Criatividade, DESFV= Desempenho da força de vendas. Fonte dados da pesquisa 2018.

As cargas para cada um dos indicadores devem ser maiores ou iguais a 0,5 (HAIR JR. Et al, 2009 KOCK, 2013). Para ajuste das cargas e melhora do resultado do modelo foi excluído no primeiro momento o indicador do construto de orientação Funcional OF_3 (“Nas conversas de vendas, envolvo ativamente meus clientes para determinar suas necessidades específicas”), o motivo da exclusão foi o indicador ter apresentado carga próxima de 0,5 e sendo a mais baixa, com a sua retirada o modelo apresentou resultados melhores, outro ponto que possibilitou a retirada deste indicador foi a semelhança com os indicadores OF_1 e OF_2. Olhando para este indicador notamos que a sentença não traz uma informação nova, pelo contrário, ela traz a mesma mensagem que outros indicadores, neste mesmo construto foi excluído os indicadores: OF_1 (“Pergunto aos meus clientes sobre os requisitos de desempenho que necessitam”) e OF_6 (“Eu sempre adapto meu discurso de vendas aos interesses dos meus clientes”) no indicador OF_1 também apresentou índices

baixos próximo de 0,5 e teve como ponto principal a semelhança de mensagem com outros indicadores, assim como o indicador OF_6.

Para continuar com a avaliação do modelo estrutural examinamos a validade discriminante, que pode ser examinada por meio da variância média extraída (AVE).

A (AVE) dever ser maior ou igual a 0,5 ou se comparando o quadrado da variância média extraída (AVE) de uma variável latente com sua correlação com outras variáveis latentes do modelo (HAIR JR et al, 2009).

Na tabela 13 podemos examinar a validade discriminante por meio da variância média extraída (AVE) que segundo Hair Jr. (2009) deve ser maior ou igual a 0,5 ou comparando-se o quadrado da variância média extraída (AVE) de uma variável latente, com a sua correlação com outras variáveis latentes do modelo. Nos resultados apresentados todos os índices da AVE apresentam números satisfatórios acima de 0,5.

Para validar a confiabilidade do modelo de mensuração é utilizado os valores do Alfa de cronbach que apresentam medidas entre 0.772 a 0,898 estando dentro dos valores recomendados pela literatura junto com as métricas da confiabilidade composta que é a medida de confiabilidade da consistência interna dos construtos, que mostra valores elevados de confiabilidade entre 0,855 a 0,915 (HAIR. JR, 2009).

Tabela 8- Correlações AVEs, confiabilidade composta e alfa de cronbach das variáveis latentes.

	MV_1	OF	OR	CRIA	DESFV
MV_1	1.000	0.016	-0.059	-0.035	0.129
OF	0.016	0.734	0.225	0.488	0.395
OR	-0.059	0.225	0.830	0.315	0.222
CRIA	-0.035	0.488	0.315	0.788	0.479
DESFV	0.129	0.395	0.222	0.479	0.817
Conf. Composta	1.000	0.850	0.869	0.920	0.858
Alfa de cronbach	1.000	0.777	0.772	0.898	0.750
AVE	1.000	0.538	0.689	0.621	0.668

Legenda: MV_1= Variável do Modelo de vendas, OF= Orientação ao cliente funcional, OR= Orientação ao cliente relacional, CRIA= Criatividade, DESFV= Desempenho da força de vendas. Fonte dados da pesquisa 2018.

4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Com a verificação da validade e confiabilidade das variáveis do modelo, temos os ajustes do modelo estrutural na tabela 13 junto com as relações hipotéticas entre seus construtos.

Tabela 13- Indicadores

Indicadores	Valor
Average path coefficient (APC)	0.212, P<0.001
Average R-squared (ARS)	0.299, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	0.284, P<0.001
Average block VIF (AVIF)	1.299
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1.474
Tenenhaus GoF (GoF)	0.443
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000
R-squared contribution ratio (RSCR)	1.000
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1.000

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

O coeficiente médio de caminho (APC), a média do R-quadrado (ARS) e a média do R-quadrado ajustado (AARS), indicam em conjunto a qualidade preditiva e explicativa do modelo de estudo, adicionar variáveis latentes que realmente acrescentem valor ao modelo. Existe significância para estes indicadores quando apresentarem p-value igual ou inferior a 0,5 (KOCK, 2015), os três indicadores apresentam significância neste estudo indicando a qualidade preditiva e explicativa do modelo.

Os valores (AVIF) 1,299 e (AFVIF) 1,474 indicam que as variáveis latentes e o modelo não apresentam problemas de colineariedade pois os valores de referência para estes indicadores são aceitáveis se menores que 5 e ideais se menores que 3,3. O indicador de Tenenhaus Gof (GOF) foi de 0,443 este índice considera tanto a mensuração quanto a performance do modelo estrutural ele é utilizado para validar o modelo PLS globalmente (KOCK, 2015; TENENHAUS *et al.*, 2005). O Gof é considerado pequeno se for maior que 0,1 médio se for maior que 0,25 e grande se for maior que 0,36 sendo assim o índice apresentado nos resultados aceitável.

A taxa do paradoxo de Sympson'n (SPR) com valor de 1.000 é considerada aceitável se maior ou igual que 0,7 isso indica que não existe problemas de causalidade. O índice (RSCR) R-squared contribution ratio) que indica que o modelo é livre de coeficientes de determinação negativos pois o resultado apresentado foi 1.000 e é visto como aceitável quando for maior ou igual a 0,9.

O índice (SSR) statistical suppression ration do estudo foi 1.000 sendo aceitável se maior ou igual a 0,7 indicando que o modelo é plausível, este índice modelo a expansão em que o modelo é livre de problemas de causalidade. O indicador (NLBCDR) Nonlinear bivariate causality direction ratio foi 1.000 sendo aceitável se maior ou igual a 0,7 este índice verifica o apoio as direções hipotéticas dos links do modelo pelos coeficientes bivariados não lineares.

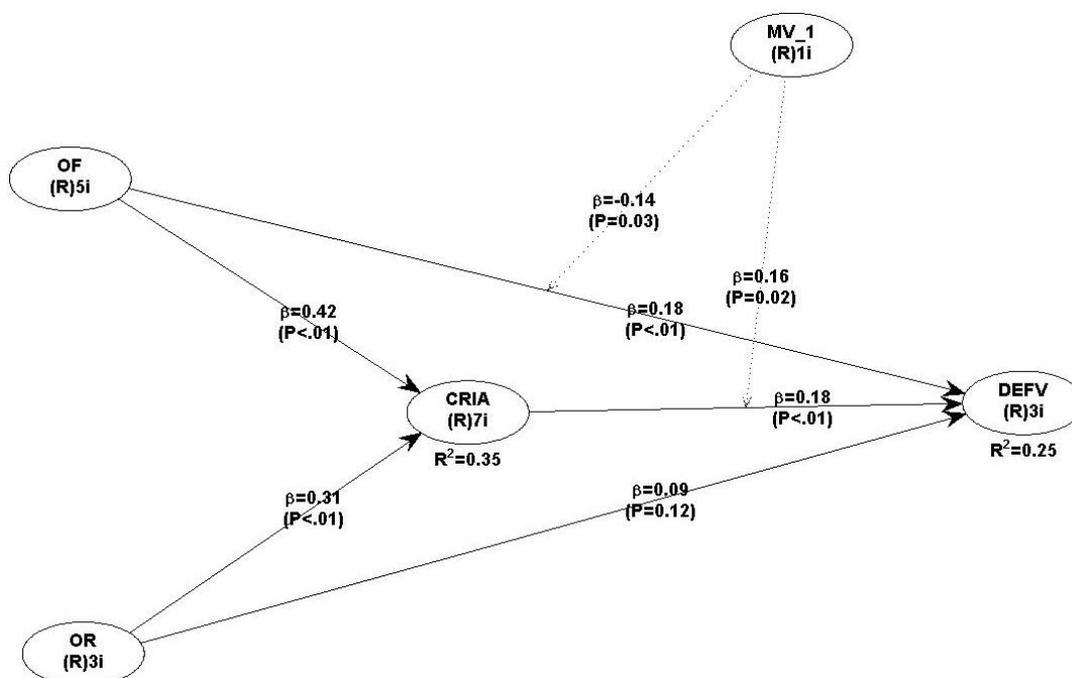
Em relação ao tamanho da amostra obtida verifica-se na figura 1 que com 3 setas direcionada ao construto desempenho dos vendedores e um $R^2 = 0,32$ é possível segundo o quadro 2 utilizar a amostra de 177 respondentes válidos pois a quantidade mínima ideal seria de 59 respondentes válidos com a condição de R^2 mínimo de 0,5 para um nível de significância de 1%, R^2 mínimo de 0,25 para um nível de significância de 5% e um R^2 mínimo 0,25 para um nível de 10%.

Quadro 3 - Resumo do quadro 1 para 4 setas direcionadas a um construto.

Nr. máximo de setas	Nível de significância											
	1%				5%				10%			
	R^2 mínimo				R^2 mínimo				R^2 mínimo			
	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25

A figura 3 apresenta os parâmetros do modelo estrutural, as setas representam os sentidos das relações e os coeficientes Beta (β) comparados diretamente, também temos o peso (efetivo relativo) de cada variável independente sobre a variável dependente. O método de pesquisa multinível utilizado neste estudo tem como principal característica o levantamento de dados de duas amostras, é visto como um remédio para o viés de métodos comuns (PODSAKOFF, P. M. *et al.*, 2003, p. 887). Assim o viés dos métodos comuns provavelmente não será um grande problema no estudo, uma vez que a chave das análises é o cruzamento dos dados multinível.

Figura 3 - Parâmetros estimados no modelo de equações estruturais.



Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Na tabela 14 temos os efeitos total de cada construto do modelo, os números totais dos efeitos por caminho a validação significativa das relações do modelo, o erro padrão total dos efeitos, assim como o tamanho dos efeitos totais.

Os efeitos das orientações relacionais e funcionais são mais fortes na criatividade que no desempenho dos vendedores. Ambas orientações junto com a criatividade mostraram afetar o desempenho.

Na moderação o item do modelo de vendas se mostrou com um forte efeito na relação entre criatividade e desempenho do vendedor, na relação da orientação funcional e desempenho não teve um efeito tão forte.

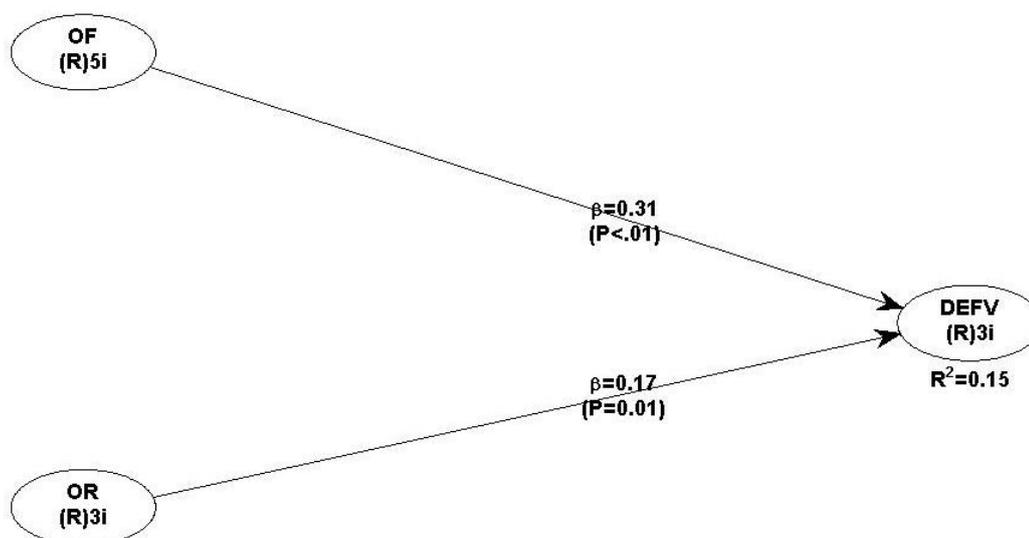
Tabela 14 - Indicadores diretos e indiretos do modelo

Total effects							
	MV_1	OF	OR	CRIA	DESFV	MV_1*CRIA	MV_1*OF
MV_1							
OF							
OR							
CRIA		0.423	0.308				
DESFV		0.258	0.145	0.181		0.160	-0.138
MV_1*CRIA							
MV_1*OF							
Number of paths for total effects							
	MV_1	OF	OR	CRIA	DESFV	MV_1*CRIA	MV_1*OF
MV_1							
OF							
OR							
CRIA		1	1				
DESFV		2	2	1		1	1
MV_1*CRIA							
MV_1*OF							
P values for total effects							
	MV_1	OF	OR	CRIA	DESFV	MV_1*CRIA	MV_1*OF
MV_1							
OF							
OR							
CRIA		<0.001	<0.001				
DESFV		<0.001	0.027	0.008		0.016	0.032
MV_1*CRIA							
MV_1*OF							
Standard errors for total effects							
	MV_1	OF	OR	CRIA	DESFV	MV_1*CRIA	MV_1*OF
MV_1							
OF							
OR							
CRIA		0.070	0.072				
DESFV		0.073	0.074	0.074		0.074	0.075
MV_1*CRIA							
MV_1*OF							
Effect sizes for total effects							
	MV_1	OF	OR	CRIA	DESFV	MV_1*CRIA	MV_1*OF
MV_1							
OF							
OR							
CRIA		0.215	0.131				
DESFV		0.092	0.038	0.073		0.053	0.038
MV_1*CRIA							
MV_1*OF							

Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Os resultados da figura 4 mostra a relação positiva da orientação ao cliente funcional e da orientação relacional no desempenho do vendedor, os dois construtos tem um poder de explicação de 15% no desempenho do vendedor, a orientação ao cliente funcional tem um peso $\beta = 0,31$ com o $R^2 = 0,15$ estatisticamente significativa com $P = 0,01$ sendo a hipótese H1a (“Orientação ao cliente funcional influencia positivamente o desempenho dos vendedores do varejo”) valida, a orientação ao cliente relacional tem um peso $\beta = 0,17$ e estatisticamente significativa com o valor de $P = 0,01$ validando a hipótese H1b (“Orientação ao cliente relacional influencia positivamente o desempenho dos vendedores do varejo”) estes resultados reforçam os achados de outros estudos que encontraram relação positiva entre orientação ao cliente funcional e relacional (FRANKE; PARK, 2006; HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011b).

Figura 4 - Efeito direto da orientação ao cliente funcional e relacional no desempenho do vendedor.



Fonte: Dados da pesquisa 2018.

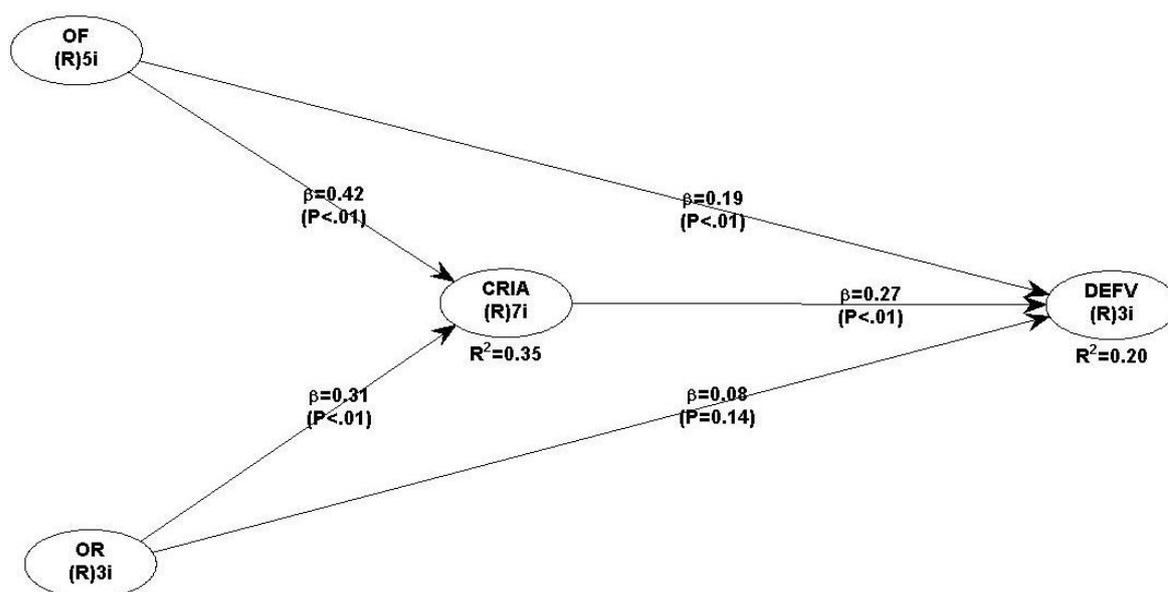
A figura 5 mostra que a orientação ao cliente funcional e a orientação ao cliente relacional possuem uma relação positiva com a criatividade do vendedor e que estas relações tem um poder de explicação de 35% da criatividade com $R^2 = 0,35$, onde a orientação ao cliente funcional tem um peso $\beta = 0,42$ sendo estatisticamente significativa com o valor de $P = 0,01$ validando assim a hipótese H2a (“Orientação ao cliente funcional influencia a criatividade dos vendedores do varejo”). e a orientação

ao cliente relacional tem um peso $\beta = 0,31$ sendo estatisticamente significativa com o valor de $P = 0,01$ validando a hipótese H2b (“Orientação ao cliente relacional influencia a criatividade dos vendedores do varejo”).

Mostra também a relação positiva entre a criatividade e o desempenho do vendedor, onde temos o peso $\beta = 0,27$ e estatisticamente significativa com o valor de $P = 0,01$ validando a hipótese H3 (“A criatividade influencia o desempenho dos vendedores do varejo”).

Vemos que quando temos a criatividade dentro do modelo a orientação ao cliente relacional deixa de ser estatisticamente significativa e o poder de explicação do modelo no desempenho do vendedor aumenta de 15% com $R^2 = 0,15$ para 20% com $R^2 = 0,20$.

Figura 5 - Criatividade.



Fonte: Dados da pesquisa 2018.

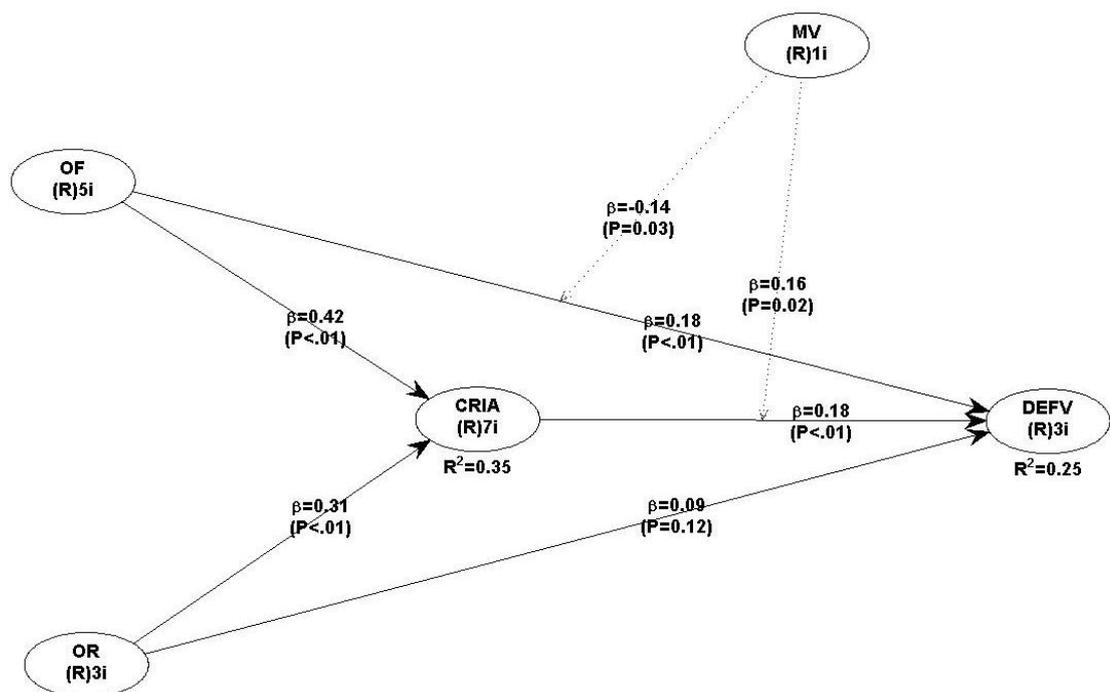
Na figura 6 temos o modelo de estudo completo com todas as interações das variáveis estudadas, foi acrescentada a moderação da variável de modelo de vendas MV-1 (“Usamos diferentes modelos de venda para clientes que buscam diferentes tipos de valores nos nossos produtos ou serviços”), que faz parte do nível organizacional, ou seja, esta informação foi coletada com gestores, gerentes e sócios das empresas estudadas.

O efeito moderador ocorre quando uma terceira variável muda a relação entre duas variáveis, neste caso a hipótese H4 (“O modelo de vendas da organização fortalece a relação da orientação ao cliente funcional no desempenho dos vendedores do varejo”), é validada porém com peso de caminho negativo de $\beta = -0,14$ tendo um poder negativo na relação, ou seja o modelo de vendas diminui a relação da orientação funcional com o desempenho, embora seja estatisticamente significativa com $P=0,03$.

Já a moderação testada com a hipóteses H5 (“O modelo de vendas da organização a relação da criatividade no desempenho dos vendedores do varejo”) foi validada também com peso de caminho de $\beta=0,16$, sendo estatisticamente significativa com o $P= 0,02$.

Ambas moderações aumentam o poder de explicação do modelo de 20%, $R^2= 0,20$ para 25% com $R^2= 0,32$, o modelo tem o poder de explicação do desempenho dos vendedores de 25%.

Figura 6 - Efeito moderador.



Fonte: Dados da pesquisa 2018.

Tabela 94- Hipóteses do estudo

Hipótese	Descrição	Coefficiente	P value	Resultado
H1a	OF ➡ DESFV	0,258	<0,01	Aceita
H1b	OR ➡ DESFV	0,145	0,282	Refutada
H2a	OF ➡ CRIA	0,423	<0,01	Aceita
H2b	OR ➡ CRIA	0,308	<0,01	Aceita
H3	CRIA ➡ DESFV	0,181	<0,01	Aceita
H4	MV_1 ➡ OF - DESFV	-0,138	0,032	Aceita
H5	MV_1 ➡ CRIA - DESFV	0,160	<0,01	Aceita

Legenda: MV_1= Variável do Modelo de vendas, OF= Orientação ao cliente funcional, OR= Orientação ao cliente relacional, CRIA= Criatividade, DESFV= Desempenho da força de vendas.
Fonte dados da pesquisa 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A orientação ao cliente dentre os construtos estudados é o que no decorrer dos anos o que teve maior interesse nos estudos do desempenho da força de vendas e resultados correlacionados ao desempenho do vendedores, porem a maioria dos estudos abordam a função do vendedor B2B, poucos estudos abordam de forma sistemática as possíveis vertentes do desempenho dos vendedores do varejo, umas das principais descobertas deste estudo é que vendedores do varejo possuem altos índices de orientação ao cliente no que diz respeito ao dia a dia da função de vendedor com medias acima 5 na escala Likert de 7 pontos as duas orientações ao clientes estudadas tiveram ótima representatividade na amostra, com destaque a orientação funcional que apresentou uma maior consistência na amostra estudada. A orientação ao cliente por parte dos vendedores se mostraram significante e positiva sobre o desempenho em vendas indo ao encontro dos resultados obtidos em pesquisa anterior (BOLES *et al.*, 2001).

Tratamos desta descoberta já no início da discussão para fortalecer a escolha pela a amostra e os construtos utilizados neste estudo.

Sobre a amostra dos vendedores do comercio varejista do estado do Paraná, dentro da amostra existe uma diferença acentuada no que diz respeito ao tamanho

das lojas, perfil do público, administração, métodos de avaliação do desempenho dos vendedores e características geográficas.

Na grande maioria da amostra as empresas apresentaram ser de pequeno porte, microempresa, ou seja, empresas que não possuem mais que 9 funcionários, os responsáveis pela equipe de vendas em grande parte são gerentes ou sócios, estas condições facilitam a comunicação entre gestor e equipe de venda.

Na amostra do nível individual dos vendedores, temos uma grande maioria com escolaridade de até o nível médio, ou seja, uma mão obra não muito qualificada, esta descoberta se retrata principalmente no varejo dentro dos centros comerciais e shoppings e com um número maior de vendedores do gênero feminino, um perfil jovem e com experiência de 3 a 5 anos.

O estudo mostrou a importância do modelo de vendas mais especificamente o uso de diferentes tipos de modelo de vendas para os clientes que buscam diferentes tipos de valores nos produtos e serviços comercializados pelas empresas na relação da orientação ao cliente funcional com o desempenho, nos resultados o modelo de vendas mostrou ter moderação significativa entre a orientação funcional no desempenho de vendas, assim como na relação da criatividade com o desempenho.

Isso quer dizer que o modelo de venda reflete ser um importante atributo para alcançar um melhor desempenho, podendo ser até mesmo um diferencial para as empresas que melhor exploram estas ferramentas.

Segundo PANAGOPOULOS; AVLONITIS, (2010) o modelo de vendas trata-se sobre o grau de atividade sistemáticas onde as organizações buscam alcançar um grau satisfatório de atividades com o objetivo de aumentar e desenvolver diferentes níveis de relacionamentos e abordagens com o intuito interagir com cliente de forma eficaz.

Isso vem de encontro com as informações obtidas pela pesquisa feita com a amostra deste estudo, onde cada ponto da experiência vivida entre vendedor e cliente exige diferentes modelos de vendas, e estes modelos podem variar dependendo da complexidade do relacionamento (INGRAM; LAFORGE; LEIGH, 2002).

Uma das descobertas do estudo foi a relação positiva das orientações ao cliente relacional e funcional com a criatividade, demonstrando ser antecedentes da criatividade (JIANG; GU, 2016).

Pesquisas empíricas estabelecem uma relação positiva entre a criatividade do vendedor e os comportamentos de venda adaptativa, satisfação no trabalho e principalmente o desempenho em vendas, porém não examinam os antecedentes da criatividade do vendedor e nem quais são os mecanismos que influenciam.

Porém (ZABLAH *et al.*, 2012) defende que um dos antecedentes para a criatividade dos vendedores é a orientação ao cliente funcional e relacional onde a orientação ao cliente é vista como um recurso do trabalho e pode aumentar o engajamento, ou seja, a criatividade do vendedor.

A criatividade também apresentou-se tendo uma relação positiva com o desempenho dos vendedores da amostra estudada fortalecendo validando a hipótese H3 – A criatividade influencia o desempenho dos vendedores do varejo.

Os resultados mostraram que a amostra possui comportamentos criativos através da realização das ações criativas no seu dia a dia.

Dentro do que foi levantado podemos dizer que os vendedores do varejo possuem uma orientação ao cliente funcional e relacional e esta orientação influencia a criatividade destes vendedores de forma positiva, e que a orientação ao cliente funcional influencia o desempenho dos vendedores de forma mais efetiva que a orientação relacional.

A orientação relacional perde força de explicação no desempenho quando colocada junto ao modelo a criatividade que por sua vez tem grande força de explicação do desempenho dos vendedores.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Mesmo com todo o rigor científico utilizado em todos os processos do estudo, algumas limitações foram evidentes, a dificuldade da coleta dos dados como e rejeição por parte de algumas empresas em responder os dois questionários, apesar da amostra apresentar uma quantidade razoável de respondentes válidos, muitos das lojas visitas não aceitaram participar do estudo pelo fato de ter de disponibilizar duas pessoas para responder, um gestor e um vendedor.

Outro ponto foi a desconfiança dos gestores em responder de forma coerente e sincera, muitas das lojas buscadas para responder são microempresas e não estão acostumadas a participarem deste tipo de estudo.

Outra limitação foi o tempo que demandou a pesquisa, por ser uma pesquisa multinível a coleta de dados demanda muito mais tempo que uma pesquisa comum.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Futuras pesquisas poderiam replicar este estudo com um marco amostral maior como por exemplo empresas do varejo brasileiro, podendo ainda delimitar o tipo de amostra de forma probabilística e assim generalizar os resultados a uma população como por exemplo empresas do setor de materiais de construção ou do setor de vestuário infantil.

Outra sugestão seria fazer um estudo qualitativo exploratório com vendedores para ajustar as escalas para a realidade destes profissionais e assim conseguir extrair ainda mais informações relevantes.

Futuras pesquisas também poderiam identificar novas oportunidades através do estudo qualitativo em entender como o desempenho dos vendedores é influenciado pela satisfação dos clientes, e como isso influencia variáveis como criatividade e estratégia de vendas por parte das organizações.

REFERÊNCIAS

AGNIHOTRI, R. *et al.* Examining the Drivers and Performance Implications of Boundary Spanner Creativity. **Journal of Service Research**, 2014. v. 17, n. 2, p. 164–181.

AHEARNE, M. *et al.* The Role of Consensus in Sales Team Performance. **Journal of Marketing Research**, 2010. v. 47, n. 3, p. 458–469.

AMABILE, T. M. **Assesing the Work Environment for Creativity. The Academy of Management Journal.**

_____ *et al.* Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **Leadership Quarterly**, 2004. v. 15, n. 1, p. 5–32.

AUH, S. *et al.* When and how does sales team conflict affect sales team performance? **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2014. v. 42, n. 6, p. 658–679.

BOLES, J. S. *et al.* An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 2001. v. 9, n. 3, p. 1–13.

BOLES, J. S.; HOWARD, W. G.; DONOFRIO, H. H. An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. **Journal of Managerial Issues**, 2001. v. 13, n. 3, p. 376–390.

CASAS, A. L. Las; BARBOZA, V. A. Marketing no varejo. **Estratégias de marketing para varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**, 2007. p. 325.

CLARO, D. P.; KAMAKURA, W. A. Identifying Sales Performance Gaps with Internal Benchmarking. **Journal of Retailing**, 2017. v. 93, n. 4, p. 401–419.

COELHO, P. S.; ESTEVES, S. P. The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. **International Journal of Market Research**, 2007. v. 49, n. 3, p. 313–340.

COHEN J. A Power Primer. **Psychological Bulletin**, 1992. v. 112, n. 1.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Revista Gestão Organizacional**, 2013. v. 6, p. 161–174.

EISINGERICH, A. B.; AUH, S.; MERLO, O. Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance. **Journal of Service Research**, 2014. v. 17, n. 1, p. 40–53.

EVANS, K. R. *et al.* Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five Underresearched Topic Areas. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 1 jan. 2012. v. 32, n. 1, p. 89–106.

FRANKE, G. R.; PARK, J.-E. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, 2006. v. 43, n. 4, p. 693–702.

HAIR. JR. **M ULTIVARIADA**. [S.l.]: [s.n.], 2009.

HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. Da S.; PATEL, V. K. AMOS Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool. **Revista Brasileira de Marketing**, 2014. v. 13, n. 2, p. 44–55.

HARTLINE, MICHAEL D; MAXHAM, JAMES G; MCKEE, D. O. **Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees.**

HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda. **Journal of Marketing**, 2006. v. 70, n. 3, p. 90–103.

HOMBURG, C.; MÜLLER, M.; KLARMANN, M. When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2011a. v. 39, n. 6, p. 795–812.

_____; _____. When Should the Customer Really Be King? On the

Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. **Journal of Marketing**, 2011b. v. 75, n. 2, p. 55–74.

_____; STOCK, R. M. Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. **Psychology and Marketing**, 2005. v. 22, n. 5, p. 393–420.

HOUSTON, F. S. The Marketing Concept: What It Is and What It Is not. **Journal of Marketing**, 1986. v. 50, n. 2, p. 81–87.

HUGHES, D. E.; BON, J. LE; RAPP, A. Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: The pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2013. v. 41, n. 1, p. 91–110.

HUNTER, G. K.; PERREAULT, W. D. Making Sales Technology Effective. **Journal of Marketing**, 2007. v. 71, n. 1, p. 16–34.

_____; PERREAULT, W. D. Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 2006. v. 26, n. 2, p. 95–113.

INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; LEIGH, T. W. Selling in the new millennium. A joint agenda. **Industrial Marketing Management**, 2002. v. 31, n. 7, p. 559–567.

JARAMILLO, F.; GRISAFFE, D. B. Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 2009. v. 29, n. 2, p. 167–178.

JIANG, W.; GU, Q. How abusive supervision and abusive supervisory climate influence salesperson creativity and sales team effectiveness in China. **Manag. Decis.**, 2016. v. 54, n. 2, p. 455–475.

JONES, E.; BUSCH, P.; DACIN, P. Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. **Journal of Business Research**, 2003. v. 56, n. 4, p. 323–340.

KAUFFMAN, R. J.; WANG, B. Bid Together, Buy Together: On the Efficacy of Group-buying Business Models in Internet-based Selling. **“The (R)evolution Goes Mobile,” 5th Annual University of Minnesota Electronic Commerce Conference**, 2002. p. 1–44.

KELLEY, S. W. Developing customer orientation among service employees. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1992. v. 20, n. 1, p. 27–36.

KOCK, N. Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. **International Journal of e-Collaboration**, 2015. v. 11, n. 4, p. 1–10.

_____; LYNN, G. S. Lateral Collinearity and Misleading Results in Variance-Based SEM: An Illustration and Recommendations. **Journal of the Association for Information Systems**, 2012. v. 13, n. 7, p. 546–580.

KOHLI, AJAY K; JAWORSKI, B. J. **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.**

KOTLER, P. –. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 2000. p. 1–175.

KUMAR, V.; SUNDER, S.; LEONE, R. P. Measuring and Managing a Salesperson’s Future Value to the Firm. **Journal of Marketing Research**, 2014. v. 51, n. 5, p. 591–608.

LANGERAK, F. Effects of market orientation on the behaviours of salespersons and purchasers, channel relationship, and the performance of manufacturers. **International Journal of Research in Marketing**, 2001. v. 18, n. September, p. 221–234.

LASSK, F. G.; SHEPHERD, C. D. Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 2013. v. 33, n. 1, p. 25–38.

MALHOTRA, N. The Nature of Knowledge and the Entry Mode Decision. **Organization Studies**, 2003. v. 24, n. 6, p. 935–959.

MANTRALA, M. K. *et al.* Sales force modeling: State of the field and research agenda. **Marketing Letters**, 2010. v. 21, n. 3, p. 255–272.

MARIA, A.; SANTOS, M. M.; COSTA, C. S. Características Varejo no Brasil Gerais do. **BNDES. Índice Setorial de Publicações**, 1997.

MIAO, C. F.; WANG, G. The differential effects of functional vis-??-vis relational customer orientation on salesperson creativity. **Journal of Business Research**, 2016. v. 69, n. 12, p. 6021–6030.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on a Business Profitability. **Journal of marketing**, 1990. v. 54, n. 4, p. 20–35.

OLIVER, R. L.; ANDERSON, E.; OLIVER, L. Test of the Empirical of Behavior-Consequences Outcome-Based Control Systems. 2004. v. 58, n. 4, p. 53–67.

PANAGOPOULOS, N. G.; AVLONITIS, G. J. **Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment**. [S.l.]: [s.n.], 2010. V. 27.

PAULO, P.; MADUREIRA, D. S. Criatividade e Processos de Criação. 1977.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, 2003. v. 88, n. 5, p. 879–903.

RACKHAM, N.; VINCENTIS, J. DE. Rethinking the sales force. **Redefine selling to create customer value**, 2009. p. 18–24.

RAMSEY, R. P. *et al.* Ethical ideologies and older consumer perceptions of unethical sales tactics. **Journal of Business Ethics**, 2007. v. 70, n. 2, p. 191–207.

SAXE, R.; WEITZ, B. A; WEITZ, A. A measure of the customer orientation onf salespeople. **American Marketing Association**, 1982. v. 19, n. 3, p. 343–351.

SCHULTZ, R. J.; GOOD, D. J. Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2000. v. 15, n. 4/5, p. 200.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. **Academy of Management Journal**, 1994. v.

37, n. 3, p. 580–607.

TENENHAUS, M. *et al.* PLS path modeling. **Computational Statistics and Data Analysis**, 2005. v. 48, n. 1, p. 159–205.

TERHO, H. *et al.* How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. **Industrial Marketing Management**, 2015. v. 45, p. 12–21.

TRIPLETT, J. E.; BOSWORTH, B. P. Productivity Measurement Issues in Services Industries : “ Baumol ’ s Disease ” Has Been Cured. **Economic Policy**, 2003. v. 9, n. September, p. 23–33.

WANG, G.; NETEMEYER, R. G. Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. **Journal of Business Research**, 2004. v. 57, n. 8, p. 805–812.

WOLSKI, R.; SPRING, N. T.; HAYES, J. Network weather service: a distributed resource performance forecasting service for metacomputing. **Future Generation Computer Systems**, 1999. v. 15, n. 5, p. 757–768.

ZABLAH, A. R. *et al.* A Job Demands-Resources (JD-R) Perspective on New Product Selling: A Framework for Future Research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 2012. v. 32, n. 1, p. 73–88.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, 1996. v. 60, n. 2, p. 31.

6 APÊNDICE 1

Questionário de pesquisa utilizado para obtenção de dados quantitativos.

Sou aluno do Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR e estou desenvolvendo um estudo sobre empresas de varejo no Paraná. O preenchimento deste questionário não tomará muito tempo e as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade. Agradeço antecipadamente a atenção dispensada a esta pesquisa.

QUESTIONÁRIO VENDEDOR

Nome da loja:								
Marque o seu grau de concordância para cada afirmação abaixo, de acordo com a realidade da sua função de vendedor:								

a) Orientação funcional

Ítem		Discordo totalmente						Concordo totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
1	Pergunto aos meus clientes sobre os requisitos de desempenho que necessitam	1	2	3	4	5	6	7
2	Faço perguntas diretas para determinar as necessidades específicas de meus clientes	1	2	3	4	5	6	7
3	Nas conversas de vendas, envolvo ativamente meus clientes para determinar suas necessidades específicas	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu me concentro em informações funcionais especialmente relevantes para meus clientes	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu me concentro nos benefícios de nossos produtos e serviços que são de particular relevância para meus clientes	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu sempre adapto meu discurso de vendas aos interesses dos meus clientes	1	2	3	4	5	6	7

7	Ao apresentar nossos produtos e serviços, respondo as necessidades dos meus clientes	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu falo com meus clientes sobre suas objeções de maneira detalhada	1	2	3	4	5	6	7
9	Pergunto aos meus clientes sobre as razões por trás de suas objeções	1	2	3	4	5	6	7

b) Orientação relacional

Ítem		Discordo totalmente						Concordo totalmente
10	Nas conversas de vendas, estabeleço uma relação pessoal com os meus clientes	1	2	3	4	5	6	7
11	Nas conversas de vendas, mostro um alto interesse na situação pessoal dos meus clientes	1	2	3	4	5	6	7
12	Muitas vezes aponto coisas que tenho em comum com meus clientes (por exemplo, interesses, experiências e atitudes comuns, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

Indique a frequência em que realiza cada um dos comportamentos a seguir:

f) Criatividade

Ítem		Nunca						Sempre
13	Faço apresentações de vendas de maneiras criativa	1	2	3	4	5	6	7
14	Executo tarefas de vendas de maneiras que sejam engenhosas	1	2	3	4	5	6	7
15	Apresento novas ideias para satisfazer as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
16	Gero e avalio múltiplas alternativas para novos problemas de clientes	1	2	3	4	5	6	7
17	Tenho novas perspectivas sobre velhos problemas	1	2	3	4	5	6	7
18	Improviso métodos para resolver problemas de clientes quando uma resposta não é aparente	1	2	3	4	5	6	7
19	Gero e implemento ideias criativas de vendas	1	2	3	4	5	6	7

Quanto ao desempenho do vendedor: se comparado com outros vendedores que trabalham na sua empresa, como você avaliaria seu desempenho geral em relação a:

h) Desempenho

Ítem		Muito pior						Muito melhor
20	As vendas alcançadas nos últimos 12 meses	1	2	3	4	5	6	7
21	Margem de contribuição total atingida nos últimos 12 meses	1	2	3	4	5	6	7
22	Vender produtos com maiores margens de lucro?	1	2	3	4	5	6	7

23	Indique seu tempo de experiência em vendas	Até 1 ano	1 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	mais de 20 anos
24	Idade							
25	Genero	Masculino		Feminino				
26	Grau de escolaridade	Fundamental	Médio		Superior		Pós graduação	

Sou aluno do Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR e estou desenvolvendo um estudo sobre empresas de varejo no Paraná. O preenchimento deste questionário não tomará muito tempo e as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade.

Agradeço

antecipadamente a atenção dispensada a esta pesquisa.

Questionário nível organizacional

1	qual o nome da loja indique se for filial ou matriz:
Por favor indique em que medida as seguintes afirmações descrevem o que atualmente é praticado em sua empresa?	

a) Quanto ao modelo de vendas:

Ítem		Nunca						Sempre
2	Usamos diferentes modelos de venda para clientes que buscam diferentes tipos de valores nos nossos produtos ou serviços	1	2	3	4	5	6	7
3	Nosso processo de vendas foi alinhado para apoiar a criação de valor para diferentes tipos de clientes	1	2	3	4	5	6	7
4	Adaptamos nosso processo de venda para atender às necessidades dos clientes com diferentes tipos de negócios	1	2	3	4	5	6	7
5	Nós combinamos nosso processo de vendas com o processo de compra de diferentes segmentos de clientes	1	2	3	4	5	6	7

44 Qual cargo ou função que você ocupa nesta organização?

	Sócio-administrador	
	Presidente	
	Gerente	
	Coordenador	
	Supervisor	
	Outro:	

45 Número de funcionários:

	Até 9 funcionários	
	De 10 a 49 funcionários	

	De 50 a 99 funcionários	
	100 ou mais funcionários	

Obrigado pelo tempo dedicado para responder a esta pesquisa. Caso deseja receber o resultado desta pesquisa, por favor preencha os dados abaixo:

Nome:

E-mail: