

i

Ibmec

FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**Orientação à Venda – Orientação ao Cliente:
Um estudo exploratório sobre sua utilização e
eficiência nos fornecedores de tecnologia da
informação no Brasil.**

JOÃO BATISTA BONNASSIS DA SILVA

ORIENTADOR: PROF. DR. EDSON JOSÉ DALTO

Rio de Janeiro, 21 de agosto de 2007.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

“ORIENTAÇÃO À VENDA – ORIENTAÇÃO AO CLIENTE”

JOÃO BATISTA BONNASSIS DA SILVA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

ORIENTADOR: PROF. DR. EDSON JOSÉ DALTO

Rio de Janeiro, 21 de agosto de 2007.

“ORIENTAÇÃO À VENDA – ORIENTAÇÃO AO CLIENTE”

JOÃO BATISTA BONNASSIS DA SILVA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. EDSON JOSÉ DALTO (Orientador)
Instituição: IBMEC RJ

Professor Dr. ERIC COHEN (Co-orientador)
Instituição: IBMEC RJ

Professor Dr. ALEXANDRE LINHARES
Instituição: FGV RJ

Rio de Janeiro, 21 de agosto de 2007.

658.81
S586

Silva, João Batista Bonnassis da.

Orientação à venda – Orientação ao cliente: um estudo exploratório sobre sua utilização e eficiência nos fornecedores de tecnologia da informação no Brasil / João Batista Bonnassis da Silva. - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. 2007.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Marketing – Administração de vendas. 2. Serviço ao cliente.

DEDICATÓRIA

Aos meus orientadores: Alexandre Linhares (Ph.D.),
Edson José Dalto (Ph.D.) e Eric Cohen (Ph.D.).

Ao meu incentivador e amigo Paulo Sanz (M.Sc.).

À minha filha Gabriela Bonnassis.

À minha esposa Tânia Bonnassis.

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas, funcionários e professores do Ibmec RJ, pelo prazer da convivência e por ajudarem-me a compreender que nenhum conhecimento é definitivo.

RESUMO

Pesquisas acadêmicas recentes e o próprio discurso de *marketing* apontaram sobre a conscientização e maior importância que deve ser dada ao cliente nos processos de pré-venda, venda e pós-venda. No entanto, a necessidade de atingir sua meta comercial leva muitas organizações a atuar fortemente orientadas a forçar o consumo. Este estudo avalia duas abordagens no processo de vendas: uma de caráter transacional e esporádica (“orientada à venda”) e outra centrada na diferenciação da força de vendas e focada no comprador (“orientada ao cliente”), de acordo com o *constructo* SOCO (*Selling Orientation - Customer Orientation*) proposto por Saxe e Weitz (1982). O segmento de negócio analisado é o das empresas fornecedoras de soluções de tecnologia da informação no mercado brasileiro. O estudo investiga como os problemas de eficiência da área de vendas são avaliados através dessas duas perspectivas, e procura analisar qual a que oferece melhores resultados, nos horizontes de curto e longo prazo.

Palavras Chave: Venda; Venda transacional; Orientação à venda; Compra; Orientação ao cliente; Efetividade; Eficiência; Eficácia.

ABSTRACT

The recent marketing researches raised awareness of how important is the customer role in pre sales, sales and post sales processes. Nevertheless, the need for achieving a commercial goal leads some companies to act oriented in creating demand. This research investigates two different approaches of sales processes: one has a transactional or *ad hoc* way (selling orientation model) and the other one has focus on the customer and sales differentiation (customer orientation model), according to the SOCO model (*Selling Orientation – Customer Orientation*) proposed by Saxe and Weitz (1982). The business segment analyzed is based on information technology suppliers in the Brazilian market. The research investigates how problems related to efficiency in the sales arena are analyzed using these sales perspectives and which one presents better results for long and short term.

Key Words: Sales; Selling Orientation; Purchases;
Customer Orientation; Effectiveness; Efficiency.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS.....	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
SUMÁRIO	IX
1 INTRODUÇÃO	1
2 O PROBLEMA.....	4
2.1 Questões Básicas a Serem Respondidas	6
2.2 Objetivos da Pesquisa	7
2.3 Hipóteses Estatísticas e Investigações Exploratórias	8
2.4 Relevância da Pesquisa	9
2.5 Premissas Básicas da Pesquisa	10
2.6 Delimitação da Pesquisa	11
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	12
3.1 Definição e Conceituação.....	15
3.2 Medição.....	21
3.3 Pesquisas e Proposições	25
3.4 Conhecimento Corrente.....	28
3.5 Questões Não Respondidas	30

4	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	34
4.1	Descritores do Planejamento de Pesquisa	34
5	ANÁLISE DOS DADOS.....	39
5.1	Estatística Descritiva.....	39
5.2	Teste de Hipóteses (ANOVA - <i>Análise da Variância</i>).....	44
5.3	Análise Estatística (Correlação - Bivariate Correlations - Pearson - 2-Tailed).....	62
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
	APÊNDICE A	80
	APÊNDICE B	84

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, quando um vendedor interage com clientes, encontra compradores que possuem habilidades de negociação, buscam a pluralidade de escolha, comparam, demandam satisfação, evitam desapontamentos, não aceitam serem controlados pelo vendedor e não admitem sofrer qualquer processo de coerção, pressão ou manipulação. As perspectivas “orientação à venda” e “orientação ao cliente”, utilizam estratégias diferentes para facilitar, influenciar e controlar um processo de compra.

A perspectiva “orientação à venda” é uma técnica direcionada para transações esporádicas com os clientes / compradores, cujo objetivo principal do vendedor é atingir e/ou suplantando a cota de venda pré-estabelecida por sua organização. Esta metodologia de venda não procura descobrir quais são as necessidades dos clientes. O vendedor procura vender para o cliente tudo que ele possa convencê-lo a comprar, mesmo que esse vendedor saiba que é mais do que o cliente poderia, sensatamente, comprar. Os produtos e serviços que são oferecidos pelo vendedor, estão baseados no seu poder de conhecimento e de persuasão, independente se irá satisfazer o cliente no longo prazo ou resolver um problema ou necessidade reconhecida pelo próprio cliente. A idéia desta técnica de venda é procurar maquiagem os produtos e serviços para torná-los tão bons quanto possível.

A perspectiva “orientação ao cliente” é uma metodologia para diferenciar a força de vendas, através da investigação e compreensão dos interesses e necessidades do cliente / comprador e obter o seu alinhamento com os interesses e necessidades do vendedor / fornecedor. Esta técnica pretende colocar qualidade sob a perspectiva de venda, fazendo desaparecer muitos dos problemas “vendedor x comprador”, pois é um método que foca como o comprador compra, ajudando a identificar o que necessita. Compradores buscam satisfazer necessidades reconhecidas e ativas em suas mentes. A técnica de venda orientada ao

cliente busca desenvolver ou até mesmo alterar a necessidade de um cliente através da criação da visão da solução para esta necessidade do cliente e que deve estar plenamente alinhado com os produtos e serviços do vendedor.

Os principais fornecedores de tecnologia da informação, no mercado brasileiro, atuam como subsidiárias de empresas americanas ou européias. Desta forma, existe uma pressão muito forte, por parte de cada fornecedor-matriz, a executar no Brasil as mesmas estratégias de mercado definidas para os maiores mercados (americanos e europeus). Essas estratégias de mercado são acompanhadas e controladas a cada trimestre, atendendo às expectativas do mercado de ações e, frequentemente, não contemplam as necessidades das organizações que atuam no mercado brasileiro (tanto dos compradores, quanto dos próprios fornecedores locais).

Quando a organização escolhe uma perspectiva de venda e não avalia criteriosamente os seus benefícios e suas limitações, pode impulsionar os executivos dessas organizações no Brasil a utilizar mecanismos para atrair e motivar as suas equipes, baseados somente na compensação financeira através da concessão de salários fixos mais comissões variáveis. Deste modo, pode-se limitar e até mesmo reduzir a gestão de vendas a uma única métrica de desempenho: que é atingir ou superar a cota de vendas trimestral ou anual. Geralmente, este tipo de gestão não possui controle ou medição de como essa cota foi obtida, isto é, avaliar e controlar o custo total de venda, a margem obtida e o grau de satisfação do cliente depois de implantar a solução adquirida.

Quando é utilizado somente o resultado (atingir ou superar a cota de vendas) como a principal métrica de venda, pode-se levar o vendedor a ser mais “orientado à venda”, ao invés de “orientado ao cliente” (SCHWEPKER, 2003).

Este estudo pretende investigar e propor métricas que não enfatizem somente o resultado obtido pelo vendedor (atingir ou superar a cota de venda), mas também contemplar como esse resultado foi obtido (custo / margem de venda e o grau de satisfação do cliente). Esta análise permitirá uma melhor orientação aos executivos, responsáveis pelas organizações fornecedoras de soluções de TI no Brasil, sobre qual perspectiva de venda consegue ser mais eficiente e efetiva.

Com essas informações, esses executivos poderão avaliar quais são os prováveis benefícios de cada perspectiva de venda, procurando obter a otimização do custo total de venda, avaliando e escolhendo a melhor prática que alavanque a competitividade de seus produtos / serviços.

2 O PROBLEMA

Pretende-se investigar a eficácia e a eficiência das estratégias de mercado definidas pela alta administração das empresas de TI (Tecnologia da Informação) que atuam no Brasil e a sua sintonia e execução pela força de vendas direta durante o ano de 2006.

Nesta investigação, a partir da análise exploratória dos dados, será avaliada a utilização dos métodos de vendas que empregam a perspectiva “orientação à venda” e dos que empregam a perspectiva “orientação ao cliente”.

Identificando qual a perspectiva de venda adotada, qual o percentual da cota de vendas anual atingido, qual o grau de satisfação dos clientes alcançado, qual a faixa do custo total de venda e qual a forma de compensação financeira praticada para a força de vendas, esta pesquisa pretende investigar e analisar a eficácia e a eficiência da estratégia de mercado utilizada durante o período 2005 - 2006.

Eficácia é atingir o objetivo proposto, é o poder de causar determinado efeito. Eficaz, então, é o que realiza perfeitamente determinada tarefa ou função, que produz o resultado pretendido, sem a preocupação de como esse resultado foi obtido (PIACENTINI, 2006).

Eficiência é a qualidade de fazer com excelência, sem perdas ou desperdícios de tempo, dinheiro ou energia. Eficiente, então, é aquilo ou aquele que chega ao resultado, que produz o seu efeito específico com qualidade, com competência, com nenhum ou com o mínimo de erros. O eficiente vai além do eficaz, pois se preocupa como esse resultado foi obtido. A eficiência tem uma gradação: uma pessoa, máquina ou organização pode ser mais ou menos eficiente que outra (PIACENTINI, 2006).

Efetividade, por sua vez, é também a qualidade do que atinge o seu objetivo. É a capacidade de funcionar normalmente, satisfatoriamente, repetidamente e tem a ver com a realidade sendo analisada. Efetivo, então, está sempre disponível, é incontestável, verificável e executável (PIACENTINI, 2006).

A eficiência e a efetividade na área de vendas são fatores críticos de sucesso para as organizações que atuam no mercado brasileiro de TI, que obteve uma receita bruta no ano de 2005 de US\$ 14,6 bi (tecnologia e serviços), segundo dados publicados em 2006 pelo IDC Brasil.

Os três termos podem ser tratados como sinônimos, mas como não existem sinônimos perfeitos na língua portuguesa, há uma pequena diferença entre eles, especialmente no campo da Administração / Gestão de Vendas. O objetivo deste estudo é auxiliar os gestores de vendas a avaliar essas diferenças e tomar as decisões e ações que sejam ao mesmo tempo eficazes, eficientes e, principalmente, efetivas.

2.1 QUESTÕES BÁSICAS A SEREM RESPONDIDAS

Vários questionamentos podem ser trazidos sobre as perspectivas SOCO (*Selling Orientation - Customer Orientation*), conforme descrito com maior detalhamento no item 3 (REVISÃO DA LITERATURA). As principais questões, que a presente pesquisa pretende investigar, de forma empírico-exploratória, são:

- a) Durante o ano de 2006, as organizações fornecedoras de tecnologia da informação no Brasil (hardware, software e serviços) utilizaram que tipo de perspectiva de venda - “orientação à venda” ou “orientação ao cliente”?
- b) Qual é a eficácia da força de vendas dessas organizações em relação:
 - à perspectiva de venda adotada no ano de 2006?
 - aos objetivos pré-estabelecidos para a cota de vendas para o ano de 2006?
- c) Qual é a eficiência da força de vendas dessas organizações, em relação:
 - à perspectiva de venda adotada no ano de 2006?
 - aos objetivos pré-estabelecidos para a cota de vendas para o ano de 2006?
 - à satisfação geral dos clientes no ano de 2006?
 - ao custo total de venda no ano de 2006?

2.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder estas questões básicas, será utilizado o questionário baseado na escala reduzida SOCO, conforme proposta e aplicada por Thomas, Soutar e Ryan (2001) e descrita em detalhes no item 3 (REVISÃO DA LITERATURA) deste estudo. Somente os vendedores, os gerentes regionais de vendas, os engenheiros de sistemas de pré-venda, os gerentes de pré-venda e o gerente geral serão avaliados pela escala reduzida SOCO.

As principais variáveis coletadas, além da escala reduzida SOCO, são:

- a) Percentual (faixa) atingido da cota de vendas direta no ano de 2006.
- b) Forma de compensação financeira recebida pela força de vendas direta no ano de 2006.
- c) Percentual (faixa) atingido do grau de satisfação geral dos clientes durante o ano de 2006.
- d) Percentual (faixa) atingido do custo total de vendas direta durante o ano de 2006.
- e) Função ou cargo ocupado na organização durante o ano de 2006.
- f) Tempo total (faixa) de experiência na função ocupada durante o ano de 2006.
- f) Tipo de oferta praticada durante o ano de 2006.

As variáveis coletadas estão descritas detalhadamente no APÊNDICE A.

2.3 HIPÓTESES ESTATÍSTICAS E INVESTIGAÇÕES EXPLORATÓRIAS

Serão apresentadas as hipóteses estatísticas e os elementos exploratórios, construídos à luz do item 3 (REVISÃO DA LITERATURA).

H1: As organizações de TI no Brasil utilizam mais a perspectiva “orientação ao cliente” do que a perspectiva “orientação à venda”;

H2: As organizações de TI no Brasil que praticam perspectiva “orientação ao cliente” são mais eficazes em atingir a cota de vendas anual do que as que praticam a perspectiva “orientação à venda”;

H3: As organizações de TI no Brasil que praticam perspectiva “orientação ao cliente” são mais eficientes em atingir a cota de vendas anual, a satisfação geral dos clientes e a minimização do custo total de venda do que as que praticam a perspectiva “orientação à venda”;

H4: A escala SOCO (reduzida) consegue captar e refletir o comportamento real da força de vendas das organizações de TI no Brasil e não possui um viés em relação à perspectiva de venda “orientação ao cliente”?

Serão testadas, de forma quantitativa, as hipóteses estatísticas H1, H2, H3 e H4 no item 5 (ANÁLISE DOS DADOS).

2.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Está cada vez mais difícil ganhar e sustentar uma vantagem competitiva, através da diferenciação de produtos e serviços, na área da Tecnologia da Informação (TI). Para obter esta vantagem, muitos pesquisadores e consultores sugerem que é preciso aumentar a eficiência e a efetividade da força de vendas e do próprio processo de venda das organizações de TI no Brasil.

As perspectivas “orientação à venda” e “orientação ao cliente” buscam alcançar esta vantagem competitiva através de suas respectivas metodologias. Na área de TI no Brasil, não está disponível um estudo que investigue qual é a perspectiva de venda mais utilizada, qual é o grau de eficiência da força de vendas correlacionada à perspectiva de venda adotada, aos objetivos de vendas pré-estabelecidos, à satisfação geral dos clientes e, também, ao custo total e margem de vendas. Este estudo investiga hipóteses e as correlações entre algumas dessas variáveis, através da escala / constructo SOCO (*Selling Orientation - Customer Orientation*).

Embora alguns executivos possam achar que rever o trabalho na área de vendas, seria revisitar velhos temas, este estudo irá investigar se os problemas de sua eficiência são, geralmente, mal diagnosticados e/ou mal abordados através destas perspectivas de vendas. Com esta pesquisa, espera-se conscientizar os executivos de gestão de vendas, do seu papel, influência e sensibilidade no desenvolvimento das necessidades dos canais de vendas, permitindo também, que outros pesquisadores possam evoluir este estudo.

2.5 PREMISSAS BÁSICAS DA PESQUISA

Os termos “cliente” e “comprador”, aqui utilizados, possuem o mesmo significado.

Os termos “vendedor”, “gerente regional de vendas”, “gerente de pré-venda”, “engenheiro de sistemas pré-venda” e “gerente geral” aqui utilizado, possuem o mesmo significado para efeito da métrica de desempenho / eficácia (percentual atingido da cota anual de vendas).

O termo “gerente geral”, aqui utilizado, refere-se ao principal executivo responsável legal pela organização no Brasil, sendo o único que responde pelo grau / percentual de satisfação do cliente, durante o ano de 2006.

O termo “força de venda”, aqui utilizado, refere-se a todos os funcionários que estão diretamente envolvidos no processo de venda dentro da organização. Esta pesquisa irá contemplar somente a venda direta (não irá contemplar os canais indiretos - distribuidores, revendas e agentes).

O termo “eficácia” significa que a força de venda, nas empresas de TI no Brasil, atingiu ou superou a cota de vendas pré-estabelecida para o ano de 2006.

O termo “eficiência” significa que a força de venda, nas empresas de TI no Brasil, além de atingir ou superar a cota de vendas pré-estabelecida, alcançou a total satisfação dos clientes e a um custo total de venda minimizado durante o ano de 2006.

2.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A primeira delimitação refere-se à escolha do segmento de negócio analisado: empresas que desenvolvem e comercializam, através de sua força de venda direta, soluções e serviços para a área de Tecnologia da Informação (TI) no mercado brasileiro. Embora essa pesquisa discuta aspectos gerais, relacionados às metodologias e técnicas de vendas adotadas, seu escopo não considera a análise de fatores associados a outros canais de vendas (como por exemplo, venda indireta) ou associados a outros ambientes de negócio.

Outra delimitação relaciona-se ao estudo de métricas e conceitos utilizados para a gestão da força de vendas em organizações específicas. Este trabalho não tem como objetivo propor novas questões, conceitos ou métricas alternativas mais eficientes do que as definidas pelo constructo SOCO (*Selling Orientation - Customer Orientation*), conforme proposto por Saxe e Weitz (1982) e resumido por Thomas, Soutar e Ryan (2001).

A literatura que trata do relacionamento na área de venda, carece de uma revisão ampla que resuma e organize as pesquisas empíricas no contexto de venda orientada ao cliente, pois ainda não está claro o que exatamente é necessário ser aprendido nessas pesquisas e quais as questões que ainda necessitam ser respondidas (SCHWEPKER, 2003). Este estudo será descrito no item 3 (REVISÃO DA LITERATURA).

3 REVISÃO DA LITERATURA

Saxe e Weitz (1982) questionaram se a perspectiva de venda orientada ao cliente é universalmente eficiente ou se sua efetividade depende da natureza da situação de venda. No item 6 (CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES), serão colocados alguns questionamentos que poderão auxiliar novos estudos e propostas para alterar o constructo SOCO (*Selling Orientation - Customer Orientation*).

A perspectiva de venda orientada ao cliente tem sido propagada para a força de vendas como um modo eficaz para atingir os objetivos de qualidade e de serviço para uma organização, entretanto, pouco é conhecido sobre os fatores que influenciam essa força de vendas a comprometer-se com esta perspectiva (FLAHERTY, DAHLSTORM, SKINNER, 1999).

A perspectiva de venda orientada ao cliente tem sido propagada para a força de vendas como um modo eficaz para atingir os objetivos de qualidade e de serviço para uma organização, entretanto, pouco é conhecido sobre os fatores que influenciam essa força de vendas a comprometer-se com esta perspectiva (FLAHERTY, DAHLSTORM e SKINNER, 1999).

Atenção considerável foi dada ao estudo do relacionamento de longo prazo vendedor-comprador, conceitualizado pela área de *marketing*. Alguns dos principais estudos foram: Cannon e Perreault (1999); Ganesan (1994); Gundlach e Murphy (1993); Morgan e Hunt (1994); Webster (1992); Weitz e Bradford (1999). Os benefícios das pesquisas sobre esses relacionamentos foram documentados em vários estudos (SCHULTZ e GOOD, 2000).

Os vendedores têm um papel crítico nesses relacionamentos (BEVERLAN, 2001) e as organizações continuam a adotar a perspectiva de venda orientada ao cliente (LEIGH e MARSHALL, 2001). A orientação ao cliente é importante, com evidências (WILLIAMS, 1988) sugerindo que o relacionamento de longo prazo com o cliente pode ser obtido através da prática de estratégias de venda orientada ao cliente, ao invés de técnicas de venda direcionadas para transações esporádicas. Venda orientada ao cliente envolve uma força de vendas praticando o conceito de *marketing* (SAXE e WEITZ, 1982), onde se procura estabelecer, em parte, um relacionamento de longo prazo com o cliente / comprador (PERREAULT e McCARTHY, 2002), criando um método de venda orientada ao cliente para a força de vendas da organização, desenvolvendo assim, parcerias de longo prazo e lucrativas tanto para o vendedor / fornecedor quanto para o cliente / comprador (ANDERSON, 1996; JOLSON, 1997).

Embora a venda orientada ao cliente seja praticada por muitas organizações, os antecedentes desta perspectiva podem não ser consistentes entre os diferentes ambientes de venda (FLAHERTY, DAHLSTROM e SKINNER, 1999). Muitos passos ainda terão que ser realizados no sentido de entender melhor seus antecedentes, correlações e conseqüências (SCHWEPKER, 2003).

É necessário que os vendedores e suas organizações compreendam o relacionamento entre as perspectivas orientação à venda, orientação ao cliente e orientação ao mercado (LEIGH e MARSHALL, 2001).

A perspectiva orientação à venda é uma técnica direcionada para transações esporádicas com os clientes, onde o objetivo principal do vendedor é atingir ou suplantar a cota de venda pré-estabelecida por sua organização. Esta metodologia de venda não procura descobrir quais são as necessidades dos clientes (SCHWEPKER, 2003).

A perspectiva orientação ao cliente é um comportamento de venda, na qual um vendedor auxilia um cliente a fazer decisões de compra que irão satisfazer as necessidades e desejos desse cliente por longo prazo (SAXE e WEITZ, 1982).

A perspectiva orientação ao mercado é um conjunto de atividades e comportamentos que são implantados para refletir o grau com os quais os conceitos de marketing foram

adotados como filosofia do negócio de uma organização (JAWORSKY e KOHLI, 1992). Esta filosofia, emanada a partir da liderança de seus executivos, influencia toda a força de vendas e espera que esta responda, racionalmente, às necessidades dos clientes de acordo com a própria orientação ao mercado escolhida pela organização (SIGUAW, BROWN e WIDING, 1994).

O constructo SOCO (*Selling Orientation - Customer Orientation*) refere-se à implantação do conceito de *marketing* no nível individual e está significativamente relacionado ao constructo MARKOR (*Market Orientation*), porque promove a geração e a disseminação da inteligência do mercado relacionada às necessidades correntes e futuras dos clientes (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993).

O relacionamento entre orientação ao mercado e orientação ao cliente tem sido estudado na literatura de *marketing* (JONES, BUSCH e DANCIN, 2003) e (SIGUAW, BROWN e WINDING, 1994), onde o foco nas necessidades do cliente (orientação ao cliente) representa um tema central da orientação ao mercado.

A literatura que trata do relacionamento na área de venda, carece de uma revisão ampla que resuma e organize as pesquisas empíricas no contexto de venda orientada ao cliente, pois ainda não está claro o que exatamente é necessário ser aprendido nessas pesquisas e quais as questões que ainda necessitam ser respondidas (SCHWEPKER, 2003).

Essas perspectivas estão descritas em maior detalhe no item 3.1 (Definição e Conceituação).

3.1 DEFINIÇÃO E CONCEITUAÇÃO

Dubinsky e Staples (1981) estavam entre os primeiros a questionar o grau com que algumas organizações estavam utilizando o conceito de *marketing* orientado ao cliente. Analisaram e catalogaram 61 técnicas de venda, utilizadas por vendedores que atuavam em organizações das áreas de manufatura e de serviços. Encontraram uma tendência nesses vendedores a preferir técnicas de venda que os ajudavam a identificar, suprir as necessidades e resolver os problemas dos clientes.

Saxe e Weitz (1982) definiram, em sua pesquisa, o conceito de venda orientada ao cliente como o grau com que é praticado, pelos vendedores, o conceito de *marketing* que procura ajudar os seus clientes a efetuar decisões de compra que irão satisfazer as necessidades dos próprios clientes. O principal objetivo da perspectiva de venda orientada ao cliente é tomar ações que aumentem o grau de satisfação do cliente no longo prazo e que evitem comportamentos do próprio vendedor que possa deixar o cliente insatisfeito. Nesta pesquisa, foram sugeridos dois tipos de comportamentos dos vendedores:

- Comportamento fracamente orientado ao cliente (mais orientado à venda).
- Comportamento fortemente orientado ao cliente.

Saxe e Weitz (1982, p. 344) caracterizaram a venda fortemente orientada ao cliente como:

1. O desejo do vendedor em ajudar os clientes a efetuar suas próprias decisões de compra de forma satisfatória.
2. O desejo do vendedor em ajudar os clientes a avaliar, refletir e reconhecer as suas próprias necessidades.
3. O compromisso do vendedor em oferecer produtos ou serviços que irão satisfazer as necessidades reconhecidas pelo cliente.
4. O compromisso do vendedor em descrever os seus produtos ou serviços com precisão para o cliente.

5. O compromisso do vendedor em não enganar e não utilizar técnicas manipulativas em relação ao cliente.
6. O compromisso do vendedor em não utilizar pressão demasiada em relação ao cliente.

Pesquisa posterior ao estudo de Saxe e Weitz (1982) investigou como vendedores do setor industrial poderiam adquirir a confiança do cliente (SWAN, TRAWICK e SILVA, 1985), colocando sempre o interesse do cliente em primeiro plano, através de quatro ações:

1ª. - Vendedor orientado ao cliente procura mostrar, inicialmente, os benefícios da sua oferta de produtos / serviços e de como sua organização possui capacidade para prover esses benefícios para o cliente.

2ª - Vendedor orientado ao cliente efetua ações que, diferenciadamente, atendam as necessidades do cliente.

3ª - Vendedor orientado ao cliente enfatiza sua habilidade de continuamente servir ao cliente.

4ª - Vendedor orientado ao cliente não inclui somente a discussão sobre os pontos positivos de seus produtos, ele inclui também as suas desvantagens e limitações para cliente.

Essas quatro ações são consistentes com o conceito de venda orientada ao cliente proposto por Saxe e Weitz (1982). Somente dez anos depois, Bosworth (1995) descreveu um modelo paralelo, enfatizando a identificação das necessidades do cliente e, então, alinhando-as com a oferta de produtos e serviços da organização a qual pertence o vendedor.

Bosworth (1995) definiu em seu modelo, ações que auxiliam o que um vendedor orientado ao cliente deve realizar. Essas ações devem estar de acordo com a avaliação do nível de necessidade que o cliente / comprador se encontra:

Nível 0 – não existe necessidade ou problema na mente do cliente / comprador.

Nível 1 – o cliente / comprador ainda não reconhece a necessidade, porque racionalizou que a solução não existe ou porque desconhece que ela possa existir (denominada como necessidade latente).

Nível 2 – o cliente / comprador reconhece a necessidade, mas não sabe como resolvê-la (denominada como necessidade ativa). O cliente não está satisfeito com a situação existente e está ativamente procurando uma solução. Neste nível, existem necessidades não

desenvolvidas, isto é, não foram processadas ou desenvolvidas por nenhum vendedor / fornecedor.

Nível 3 – o cliente / comprador possui uma visão da solução para suprir sua necessidade ou resolver o seu problema. O cliente já passou da necessidade latente (não percebida, não reconhecida) e, agora, já possui uma visão de sua solução (provavelmente desenvolvida por um vendedor que auxiliou e compartilhou essa visão com o comprador). Vender é desenvolver ou alterar a necessidade reconhecida e ativa na mente do cliente / comprador, através da criação da visão da solução, plenamente alinhada com os produtos e serviços do vendedor (BOSWORTH, 1995).

Como resultado, a fase de fechamento do negócio, torna-se mais direta e encurtada na sua duração, sem ser necessário que o vendedor utilize técnicas de manipulação ou de pressão em relação ao cliente (SCHWEPKER, 2003).

Em relação à prática da venda adaptativa, um modelo derivado da perspectiva de venda orientada ao cliente, Spiro e Weitz (1982) define como sendo a alteração dos comportamentos de vendas durante a interação com o cliente, baseada na percepção da informação percebida sobre a natureza da situação de venda. Os vendedores exibem um alto nível de venda adaptativa quando usam diferentes apresentações de vendas durante os encontros e quando fazem ajustes durante esses encontros com os clientes. Segundo essa perspectiva, um vendedor é predisposto a praticar a venda adaptativa quando as seguintes facetas estão presentes (SPIRO e WEITZ, 1990):

Motivação

- a) Reconhece que diferentes métodos de vendas são necessários em diferentes situações de vendas.
- b) Confia na habilidade de usar diferentes métodos de vendas e de alterar o método durante a interação com o cliente.

Capacidade

- a) Possui um conhecimento estruturado que facilita reconhecer diferentes situações de vendas e acessa estratégias de vendas apropriadas para cada situação.
- b) Obtém informações sobre a situação de venda para facilitar a sua adaptação.

Comportamento

- a) Utiliza métodos diferentes em distintas situações.

Todas estas interpretações da perspectiva de venda orientada ao cliente são consistentes com Saxe e Weitz (1982) e com Swan, Trawick e Silva (1985). Schwepker (2003) analisou que o significado central de venda orientada ao cliente permaneceu relativamente consistente através dos estudos / pesquisas, mas o modo como foi concebido sofreu alterações, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1

Sumário das Formas de Conceitualização das Pesquisas em Vendas Orientada ao Cliente

Conceitualização	Estudos / Pesquisas
Como método de venda adaptativa	(Weitz, Sujan e Sujan, 1986)
Como abordagem de venda	(O'Hara, Boles e Johnston, 1991)
Como comportamento de venda	(Cravens et al. 1993; Goff et al., 1997; Honeycutt, Siguaw e Hunt, 1995; Howe, Hoffman e Hardigree, 1994; Humphreys e Williams, 1996; Sharma et al., 1999; Siguaw e Honeycutt, 1995)
Como característica do vendedor	(Baldauf e Cravens, 1999)
Como uma forma de comunicação	(Gillis et al., 1998)
Como antecedente de atitudes no trabalho	(Keillor, Parker e Pettijohn, 1991; Siguaw, Brown e Widing, 1994; Singh, Verbeke e Rhoads, 1996)
Como antecedente do desempenho	(Boles et al. 2001; Brown et al., 2002; Keillor, Parker e Pettijohn, 2000; Pettijohn, Pettijohn e Parker, 1997; Saxe e Weitz, 1982; Swenson e Hersche, 1994)
Como uma dimensão de confiança do cliente	(Swan, Trawick e Silva, 1985)

Como uma métrica de desempenho

(Brown, Widing e Coulter, 1991;
Flaherty, 1988, 1999;
Flaherty , Dahlstrom e Skinner, 1999;
Hoffman e Ingram, 1991, 1992;
Joshi e Randall 2001; Kelley, 2002)

Como antecedente do relacionamento com cliente

(Schultz e Good, 2000; Williams, 1998;
Williams e Attaway, 1996)

Fonte: Adaptado de Schwepker (2003)

3.2 MEDIÇÃO

A mais extensa e utilizada medida para avaliar venda orientada ao cliente é a escala desenvolvida por Saxe e Weitz (1982) denominada SOCO (*Selling Orientation - Customer Orientation*). Esta medida consiste de 24 itens, conforme descrito na Tabela 2, dos quais 12 itens avaliam o grau com que a força de vendas está orientada à venda e os outros 12 itens avaliam o grau que a força de vendas está orientada ao cliente. Utiliza uma escala de nove (9) pontos e amostra de vendedores do setor industrial e do setor de varejo (EUA).

Tabela 2
Itens da Escala SOCO Completa

-
- 01) Eu procuro dar aos meus clientes uma expectativa correta do que faz o meu produto / serviço?
 - 02) Eu procuro dar aos meus clientes a oportunidade de discutir comigo as suas necessidades?
 - 03) Aplico pressão para que o cliente adquira o meu produto / serviço, mesmo que não tenha certeza de que este atenda corretamente o meu cliente?
 - 04) Eu conto para o meu cliente que algo está além do meu controle, quando não está?
 - 05) Eu tento influenciar um cliente pela informação, ao invés da pressão?
 - 06) Eu procuro vender o máximo possível ao invés de priorizar as necessidades do cliente?
 - 07) Eu gasto meu tempo tentando persuadir o cliente a comprar meus produtos / serviços ao invés de tentar descobrir suas necessidades?
 - 08) Eu procuro ajudar meus clientes a atingir seus objetivos?
 - 09) Eu respondo a uma questão do cliente sobre produtos / serviços, tão corretamente quanto posso?
 - 10) Eu procuro concordar com o cliente, para agradá-lo?
 - 11) Eu trato o cliente como um rival?
 - 12) Eu procuro descobrir quais são as necessidades do meu cliente?
 - 13) Um bom vendedor ou gerente de venda precisa ter na mente os melhores interesses para o cliente?

- 14) Eu procuro oferecer para o meu cliente, quando ele tem um problema, um produto / serviço que o ajude a resolvê-lo?
- 15) Eu estou inclinado a discordar do meu cliente, na tentativa de ajudá-lo a fazer uma melhor decisão?
- 16) Eu ofereço o meu produto / serviço que melhor atenda ao problema ou necessidade do cliente?
- 17) É necessário valorizar o meu produto / serviço quando eu o descrevo para o cliente?
- 18) Eu inicio o processo de venda mostrando os meus serviços / produtos, antes de explorar as necessidades dos clientes?
- 19) Eu procuro vender para o cliente tudo que posso convencê-lo a comprar, mesmo sabendo que é mais do que ele poderia comprar sensatamente?
- 20) Eu procuro valorizar meus produtos / serviços para fazê-los parecerem tão bons quanto possível?
- 21) Eu procuro atingir meus objetivos satisfazendo os meus clientes?
- 22) Eu decido quais produtos / serviços serão ofertados, baseado no que eu possa convencer o cliente a comprar e não baseado no que irá satisfazê-lo no longo prazo?
- 23) Eu procuro pesquisar que tipo de produto / serviço poderia melhor ajudar o meu cliente?
- 24) Eu procuro perceber as fraquezas da personalidade do cliente, para que possa usá-las para pressionar o cliente a comprar?

Fonte: Adaptado de Saxe e Weitz (1982)

Michaels e Day (1985) modificaram parcialmente a escala SOCO e coletaram uma amostra em compradores do setor industrial. A pesquisa reportou uma contagem menor para orientação ao cliente em relação a que foi reportada pela pesquisa de Saxe e Weitz (1982), indicando que a força de vendas pode inclinar-se a avaliar a si própria de forma superior.

Brown, Widing e Coulter (1991) modificaram a escala SOCO, reduzindo-a para seis (6) pontos e efetuaram a pesquisa através de contatos telefônicos com 348 compradores do setor de varejo (EUA). Estas alterações não afetaram a confiabilidade, os fatores estruturais / carga e a variância total expostas pela escala.

Tadepalli (1995) modificou uma vez mais a escala SOCO, trocando a referência das questões individuais de força de vendas para vendedor, reduzindo a escala de nove para seis pontos, mostrando uma aceitável confiabilidade, maior do que a obtida por Michaels e Day (1985).

Herche, Swenson e Verbeke (1996) examinaram a utilidade da escala na Holanda e obtiveram indícios de que esta não pode ser transferida para outros países ou que existem outras variáveis ainda não conhecidas ou estudadas. Na Holanda, o resultado mostrou uma fragmentação dimensional e uma degradação da consistência interna nas subescalas (orientação à venda / orientação ao cliente).

Recentemente, Thomas, Soutar e Ryan (2001) reduziram a escala para dez (10) itens e seu resultado mostrou uma confiabilidade e uma validade suficiente para substituir a escala de 24 itens com pouca perda de informação, conforme descrito na Tabela 3. A escala revisada possui propriedades consistentes através dos vendedores, gerentes de vendas e clientes / compradores. Seus autores acreditam que esta nova escala reduz a fadiga nas respostas, tornando mais acurada a sua auto-avaliação e mais inclinada para orientação ao cliente.

Na versão reduzida da escala SOCO (*Selling Orientation - Customer Orientation*) proposta por Thomas, Soutar e Ryan (2001), somente os itens 06, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 22 e 23 foram utilizados, conforme descrito na Tabela 3.

Tabela 3
Itens da Escala SOCO Reduzida

Selling Orientation

- 06)** Eu procuro vender o máximo possível ao invés de priorizar as necessidades do cliente?
- 17)** É necessário valorizar o meu produto / serviço quando o descrevo para o cliente?
- 19)** Eu procuro vender para o meu cliente tudo que eu possa convencê-lo a comprar, mesmo sabendo que é mais do que ele poderia comprar sensatamente?
- 20)** Eu procuro valorizar meus produtos / serviços para fazê-los parecerem tão bons quanto possível?
- 22)** Eu decido quais produtos / serviços serão ofertados, baseado no que eu possa convencer o cliente a comprar e não baseado no que irá satisfazê-lo no longo prazo?

Customer Orientation

- 12)** Eu procuro descobrir quais são as necessidades do meu cliente?
- 13)** Um bom vendedor ou gerente de venda precisa ter na mente os melhores interesses para o cliente?
- 14)** Eu procuro oferecer para o meu cliente com um problema, um produto / serviço que o ajude a resolver essa necessidade?
- 16)** Eu ofereço o meu produto / serviço que melhor atenda ao problema ou necessidade do cliente?
- 23)** Eu procuro pesquisar que tipo de produto / serviço poderia melhor ajudar o meu cliente?

Fonte: Adaptado de Thomas, Soutar e Ryan (2001)

3.3 PESQUISAS E PROPOSIÇÕES

Seis estudos utilizaram a escala SOCO ou sua versão modificada, para medir a venda orientada ao cliente, suportando a dimensionalidade e confiabilidade (todos os estudos, menos um, reportaram *alphas* acima de 0.80). *Alpha* é o nível de significância usado para rejeitar a hipótese nula – é a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando, de fato, a hipótese nula é verdadeira. Valores *alpha* comumente utilizados são 0,01, 0,05 e 0,10. A seguir, uma sumarização desses seis estudos (SCHWEPKER, 2003).

1) Baldauf e Cravens (1999)

Amostra: 159 gerentes de vendas em 79 empresas do setor de varejo e do setor industrial (Áustria).

Variáveis examinadas: eficácia da força de vendas; controle da estratégia; definição do território; motivação; suporte à orientação ao cliente; desempenho.

Descobertas-chave: a orientação ao cliente é positivamente correlacionada à eficácia da força de vendas.

2) Dubinsky e Staples (1981)

Amostra: 181 vendedores em 42 empresas de 15 setores industriais (EUA).

Variáveis examinadas: técnicas de venda.

Descobertas-chave: a força de vendas tende a preferir técnicas que ajudem a identificar e suprir as necessidades e problemas dos clientes.

3) Humphreys e Williams (1996)

Amostra: 73 compradores do setor que manufatura o processamento de *commodities* da agricultura (EUA).

Variáveis examinadas: atributos técnicos do produto; satisfação e orientação ao cliente.

Descobertas-chave: compradores alcançam alto nível de satisfação quando fazem negócio com vendedores orientados ao cliente.

4) Sharma et al. (1999)

Amostra: 22 vendedores do setor industrial de tecnologia (EUA) e do setor de agência de viagens e propaganda (Grécia).

Variáveis examinadas: relacionamentos de longa duração.

Descobertas-chave: o comportamento de vendedores orientados ao cliente é necessário para atingir relacionamentos eficazes e de longa duração.

5) Singh, Verbeke e Rhoads (1996)

Amostra: 94 vendedores de multinacionais (EUA e Alemanha) do setor industrial de imagens.

Variáveis examinadas: práticas organizacionais (incluindo orientação ao cliente); conflito de papéis e ambigüidade; comprometimento com a organização.

Descobertas-chave: as organizações que praticam venda orientada ao cliente, obtém baixo nível de conflito de papéis e de ambigüidade.

6) Swan, Trawick e Silva (1985)

Amostra: 42 vendedores do setor de saúde.

Variáveis examinadas: confiança do cliente.

Descobertas-chave: a confiança do cliente aumenta quando percebe que o vendedor é orientado ao cliente.

Schweper (2003), através de 10 proposições, procura investigar os fatores organizacionais; o controle da gestão de vendas; os fatores pessoais; os resultados e a percepção de papéis no trabalho; o desempenho e o desenvolvimento de relacionamentos.

Proposições para os fatores organizacionais

P1: quanto mais ético for o ambiente da organização, maior será o grau de orientação ao cliente da força de vendas.

Proposições para o controle da gestão de vendas

P2: existe uma relação positiva entre a utilização de sistemas de controle baseados em resultados e a força de vendas que usa o conceito orientado ao cliente.

P3: quanto mais ético for o ambiente da organização, menor será o impacto negativo nos vendedores orientados ao cliente, no uso dos sistemas de controle baseados em resultados.

P4: existe uma relação positiva entre supervisores com habilidades orientadas ao cliente e as organizações com cultura orientada ao cliente.

P5: quanto mais positivo for o comportamento dos supervisores em relação ao que é percebido pelos vendedores, mais orientada ao cliente será a força de vendas.

Proposições para os fatores pessoais

P6: quanto maior forem os valores morais da força de vendas, maior será a sua orientação ao cliente.

P7: quanto mais negativas forem as conseqüências por não atingirem os objetivos baseados em resultados, menor será seu impacto aos valores morais das organizações orientadas ao cliente.

Proposições para os resultados e percepção de papéis no trabalho

P8: quando a organização e sua força de vendas focam e são consistentes com as necessidades dos clientes, diminui o grau de conflito de papéis percebido pelos vendedores.

P9: quanto maior for a orientação ao cliente de um vendedor, maior será o seu comprometimento com o objetivo de desenvolver um relacionamento de alto nível e de longa duração.

Proposições para o desempenho e o desenvolvimento de relacionamentos

P10: existe uma relação positiva entre a venda orientada ao cliente e a confiança desse cliente ao vendedor e à organização que representa.

3.4 CONHECIMENTO CORRENTE

Ambiente organizacional que prioriza o lucro sobre as necessidades das pessoas, tende a não utilizar a perspectiva orientação ao cliente. Por outro lado, organizações orientadas ao cliente transmitem valores que permitem reconhecer o cliente como fator crítico de sucesso, pois coloca a satisfação do cliente como prioridade principal (BEATTY, 1988).

De acordo com Beatty (1998), uma cultura que promova o valor da pessoa igual ou superior aos objetivos financeiros e que consiga comunicar isto a todos os seus membros, deve ter mais sucesso no longo prazo do que culturas onde a prioridade financeira receba maior ênfase. Em outras palavras, uma percepção por parte de um vendedor de que sua organização tem como principal orientação o aspecto financeiro, pode fazer com que esse vendedor não tenha a motivação necessária para efetuar um comportamento de venda orientada ao cliente.

Baseada em pesquisa recente (SCHWEPKER, 2003), existem muitos passos e ações que podem ser realizadas para desenvolver uma força de vendas orientada ao cliente. Organizações que ativamente desenvolvem culturas e ambientes orientados ao cliente, podem obter mais sucesso em educar e formar vendedores orientados ao cliente. Este vínculo auxilia a construir um ambiente, através da visão do principal executivo de uma organização, que captura a perspectiva das necessidades individuais de cada cliente, empoderando sua própria força de vendas a desenvolver soluções criativas que solucionem problemas e necessidades reais dos clientes / compradores (PARASURAMAN, 1985). Entretanto, isto envolve o entendimento do cliente e de como criar valor (NARVER e SLATER, 1990). Os funcionários aprendem o que é importante para a organização, através de suas percepções dos valores morais do ambiente organizacional (KELLEY, 1992). Compreendendo o quanto é possível atender as necessidades dos clientes, os vendedores e a equipe de apoio a vendas estarão mais bem preparados para gerar valor e ser percebido pelo cliente / comprador.

No nível funcional, os gestores de vendas que desejem fomentar a venda orientada ao cliente, podem utilizar os controles baseados no comportamento, implantando programas de treinamento focando a ética e desenvolvendo ações de suporte à força de vendas. Com sistemas de controle baseados no comportamento, os gestores de vendas monitoram e direcionam, ativamente, as operações da força de vendas. Entretanto, a ênfase não deve ser colocada inteiramente nos seus resultados, mas também contemplar como esses resultados foram obtidos (SCHWEPKER, 2003).

Os gestores de vendas devem ser responsáveis por fomentar o código ético e as políticas de comportamento organizacional, pois não efetuando essas ações, as conseqüências da sua não obediência serão percebidas como ameaças vazias (SCHWEPKER, 2003).

Estes gestores também devem suportar o relacionamento com os vendedores baseados na confiança, na interação e nas recompensas formais e informais. Decisões centralizadas, repressões e excesso de autoritarismo são negativamente associados com venda orientada ao cliente – os gestores de vendas devem procurar o empoderamento de seus vendedores para que consigam levantar e atender as necessidades e preocupações de seus clientes / compradores (SCHWEPKER, 2003).

3.5 QUESTÕES NÃO RESPONDIDAS

A revisão sobre as principais pesquisas focadas na venda orientada ao cliente (SCHWEPKER, 2003) levantou que existem ainda muitas questões a serem respondidas. As diversas proposições apresentadas auxiliaram o conhecimento, mas necessitam ser empiricamente validadas, principalmente com relação a: (1) definição, conceituação e medição; (2) potenciais antecedentes, conseqüências e correlações.

Questões Não Respondidas: Definição, Conceituação e Medição

Q1 - A definição do escopo da venda orientada ao cliente necessita ser reconsiderada?

Q2 - É simplesmente um método para apresentações de venda?

Embora Saxe e Weitz (1982) mencionem que na venda orientada ao cliente, determinadas ações devem ser realizadas para obter a satisfação do cliente / comprador, a definição e a medida da escala SOCO estão centradas no comportamento e na comunicação dos vendedores durante o processo de interação com o cliente / comprador (procurando ajudá-los a tomar decisões de compras satisfatórias). É através da comunicação que essas ações são realizadas, conforme fica evidenciado pela própria escala SOCO, entretanto, a comunicação envolve a troca de informação com o principal objetivo de compartilhar o conhecimento e muitas dessas ações, definidas pelos itens da escala SOCO, exigem habilidades para escutar, questionar e falar (para que obtenha do cliente quais são suas preocupações e necessidades, tentar influenciá-lo com informações relevantes, responder questões e oferecer expectativas corretas). Os itens da escala SOCO também procuram medir a capacidade do vendedor em utilizar a análise para resolver problemas (descobrir e escolher produtos e serviços que atendam as necessidades do cliente) e medir a capacidade do vendedor em comunicar a solução para o cliente / comprador. Então, se a venda orientada ao cliente inclui também comportamentos do vendedor (além da comunicação), talvez, a escala SOCO necessite ser

revisada para que insira esses comportamentos. A escala SOCO falha por não computar os comportamentos necessários para atingir os objetivos de satisfazer o cliente / comprador.

Na venda orientada ao cliente, o escopo, a mensuração e a satisfação do cliente são componentes que exigirão uma melhor análise e resolução (SHARMA et al., 1999). A escala SOCO ainda é falha por não computar a satisfação, mesmo que Saxe e Weitz (1982) tenham afirmado que esse componente é inerente à venda orientada ao cliente.

Finalmente, como devemos conceituar a venda orientada ao cliente: tratá-la como antecedente para o desempenho ou como uma medida de desempenho? Desempenho reflete se o comportamento foi bom ou ruim, em relação aos objetivos traçados. Por isso, a venda orientada ao cliente deveria ser também considerada como comportamento, ao invés de refletir somente o desempenho. A escala SOCO avalia como os vendedores praticam certas ações ou comportamentos, mas não avalia como tão bem os vendedores praticam essas ações. Sob essa perspectiva, a venda orientada ao cliente seria mais apropriadamente classificada como método de venda orientada ao cliente.

Questões Não Respondidas: Antedecentes, Conseqüências e Correlações

Q3 - Um vendedor, orientado à venda, que tipicamente trabalha fora das instalações físicas da sua empresa (ligada ao setor industrial), pode ser afetado pelo ambiente organizacional do mesmo modo que outros funcionários que trabalham confinados dentro da empresa, mas que também fazem contatos com os clientes?

Q4 - O método pelo quais os vendedores são compensados (salário e/ou comissão) afeta a sua orientação ao cliente?

Q5 - Supervisores que acompanhem individualmente cada vendedor podem ser eficazmente utilizados na implantação da perspectiva da venda orientada ao cliente?

Q6 - Qual deve ser o estilo de liderança a ser utilizado para que promova a venda orientada ao cliente?

Q7 - O que faz das mulheres serem mais aptas a promover a venda orientada ao cliente?

Q8 - Os vendedores que praticam a venda orientada ao cliente são mais satisfeitos e permanecem mais tempo na organização?

Q9 - Como as empresas do setor de manufatura podem influenciar seus vendedores a praticar a venda orientada ao cliente?

Q10 - A venda orientada ao cliente está relacionada ao tipo de compra (novo negócio / cliente, recompra, etc.)?

Q11 - Qual a relação entre venda adaptativa e venda orientada ao cliente?

Vários estudos examinaram a relação entre a cultura da organização e a venda orientada ao cliente, mas somente uma única pesquisa observou a relação entre o ambiente organizacional e a venda orientada ao cliente. Essa única pesquisa (KELLEY, 1992) observou o ambiente organizacional, focando várias funções de vendas: gerentes regionais, representantes de vendas, gerentes financeiros / empréstimos, gerentes de serviço ao cliente, etc. Acredita-se que os vendedores do setor industrial estão física, social e psicologicamente separados da organização (DUBINSKY et al., 1986). Com esta separação e acoplado ao fato de que esses vendedores são menos supervisionados do que o pessoal que trabalha dentro da organização, faz com que o ambiente organizacional afete com menor intensidade esses vendedores. Dado que o estudo de Cravens et al (1993) não avalia o grau atual dos vendedores orientados ao cliente em relação aos gerentes de vendas e seus sistemas de controle, é necessária uma maior investigação e entendimento nessa área.

Foi obtida uma relação positiva entre o suporte do supervisor de vendas e a venda orientada ao cliente (O'HARA, BOLES e JOHNSTON, 1991). Este suporte, individualizado para cada vendedor, é para acompanhamento e direcionamento nas ações e comportamentos. Martin e Bush (2000) sugerem que o gerente de vendas utilize um estilo de liderança transformacional, capaz de influenciar eficazmente os vendedores a praticar a venda orientada ao cliente, ao invés de um estilo de liderança voltado para vendas transacionais. Entretanto, faltam evidências empíricas que comprovem esta proposição.

Outro ponto adicional de pesquisa é explicar as habilidades que são mais importantes para os vendedores que desejem praticar a venda orientada ao cliente. Algumas pesquisas mostram quais os treinamentos de vendas que devem ser realizados. Os principais temas propostos foram: apresentação, método, contratos, fechamento, controle de objeções e serviço pós-venda (PETTIJOHN, PETTIJOHN e PARKER, 1997). Esta pesquisa, entretanto, não delineou a importância relativa de cada habilidade.

Uma linha interessante de pesquisa é explorar a relação entre a orientação ao cliente e a eficácia do vendedor. A eficácia é negativamente correlacionada à percepção do vendedor

com o grau de dificuldade para atingir a sua cota de vendas. Entretanto, a cota de vendas pode negativamente impactar o julgamento moral do vendedor quando ele prevê conseqüências negativas por uma falha em obter a cota de vendas (SCHWEPKER e GOOD, 1999), levando o vendedor a ser orientado à venda, ao invés de orientado ao cliente.

Uma pesquisa observou que vendedores do sexo feminino são mais orientados ao cliente do que vendedores do sexo masculino (O'HARA, BOLES e JOHNSTON, 1991), porém, nenhuma explicação foi dada pelos pesquisadores do por que.

A relação entre a satisfação no trabalho e a venda orientada ao cliente não está clara, embora sejam positivamente associadas (HOFFMAN e INGRAM, 1991), (KEILLOR, PARKER e PETTIJOHN, 1999), (SIGUAW, BROWN e WINDING, 1994). A influência direcional entre essa relação (ou mesmo que uma afete a outra) necessita ser mais claramente definida.

Em relação à percepção de papéis, pesquisas encontraram que vendedores tendem a pensar que são mais orientados aos clientes do que os próprios clientes acreditam que sejam (GILLIS et al., 1998), (MICHAELS e DAY, 1985). Estas pesquisas necessitam explicar os aspectos nos quais essas diferenças são mais proeminentes e também porque elas existem. Um vendedor que possui a perspectiva “ganha / ganha” poderia ser mais inclinado a praticar a venda orientada ao cliente? Enquanto um vendedor que possui a perspectiva “ganha / perde” estaria mais inclinado a praticar a orientação à venda?

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será descrito o detalhamento metodológico do planejamento de pesquisa adotado nesse trabalho: estudo estatístico e viés exploratório. É um plano e uma estrutura de investigação concebida de forma a obter respostas para as questões / hipóteses de pesquisa, englobando a coleta, mensuração e análise dos dados Também serão apresentados os encadeamentos das atividades dentro do estudo; os procedimentos utilizados para assegurar a qualidade do projeto de pesquisa; os mecanismos empregados na coleta e análise dos dados; as limitações metodológicas deste trabalho.

4.1 DESCRITORES DO PLANEJAMENTO DE PESQUISA

Grau de cristalização da questão	: ESTUDO EXPLORATÓRIO
Escopo do tópico	: ESTUDO ESTATÍSTICO (amplitude)
Objetivo do estudo	: CAUSAL
Método de coleta de dados	: INTERROGAÇÃO / COMUNICAÇÃO
Controle das variáveis pelo pesquisador	: EX POST FACTO
Dimensão de tempo	: ESTUDO LONGITUDINAL
Ambiente	: CONDIÇÕES DE CAMPO
Percepção dos sujeitos	: ROTINA REAL
Organizações de TI contatadas	: CINCO (5)
Organizações de TI coletadas	: DUAS (2)
Datas da coleta de dados	: 15/01/2007 e 07/02/2007
Locais da coleta de dados	: Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP)
Áreas de atuação das organizações	: TI (hardware, software e serviços)

A principal limitação da coleta de dados está no fato que três entre cinco organizações de TI contatadas não aceitaram participar devido à exposição do perfil de sua força de vendas, mesmo sabendo que não seriam identificadas nessa dissertação ou em outros artigos.

O estudo exploratório enfatiza o processo de coletar informações para formular ou refinar questões de administração, investigativas ou de mensuração; estudos fracamente estruturados que descobrem tarefas de futuras pesquisas, incluindo: o desenvolvimento de conceitos, as definições operacionais e de prioridades e a melhoria do projeto de pesquisa. É uma fase de um projeto de pesquisa na qual o pesquisador aumenta o entendimento do problema de administração, procura formas que outros pesquisadores usaram para lidar e/ou resolver problemas similares à questão de administração, reunindo informações anteriores sobre o assunto para refinar a questão de pesquisa e levantando variáveis importantes que podem não ser conhecidas ou não estar totalmente definidas (COOPER e SCHINDLER, 2003).

O estudo do tópico classifica-se entre estudos *estatísticos* e estudos de *casos*. O estudo de caso coloca ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações (voltado para a profundidade e não para a amplitude). As hipóteses são frequentemente utilizadas e quando baseadas apenas em dados quantitativos, tornam sua rejeição ou o seu suporte mais complexo. O estudo de caso também enfatiza os detalhes, fornecendo informações valiosas para a solução de problemas, avaliação e estratégia. Esses detalhes são obtidos de múltiplas fontes de informação, permitindo que as provas sejam verificadas e evitando a perda de dados. Um estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e ser uma fonte de hipóteses e constructos. O estudo estatístico é voltado para a amplitude e não para a profundidade, pretendendo captar as características de uma população ao fazer inferências das características de uma amostra. As hipóteses são testadas quantitativamente e as generalizações sobre os resultados são apresentadas com base na representatividade da amostra e na validade do planejamento de pesquisa (COOPER e SCHINDLER, 2003). O estudo do tópico escolhido é baseado no estudo estatístico, com dados coletados a partir do preenchimento do questionário (escala SOCO reduzida) pela força de venda das duas empresas que concordaram em respondê-lo.

O objetivo do estudo classifica-se entre *descritivo* e *causal*. O estudo descritivo pretende descobrir “quem”, “o que”, “onde”, “quando” ou “quanto”. O estudo causal pretende descobrir “como” uma variável produz mudança em outra - pretende explicar as relações entre as variáveis (COOPER e SCHINDLER, 2003). O objetivo do estudo escolhido é baseado no estudo *causal*. Os estudos causais visam descobrir o efeito que uma variável tem em outra (ou outras) ou por que certos resultados são obtidos. O conceito de casualidade é baseado na lógica do teste de hipóteses que por sua vez, produz conclusões indutivas. Tais conclusões são apenas probabilidades e não podem ser determinadas com certeza. Para testar hipóteses causais, são recomendadas três ações:

- 1) Medir a covariância entre as variáveis.
- 2) Determinar as relações de ordem de tempo entre as variáveis.
- 3) Assegurar que outros fatores não confundem as relações explicantes.

Na pesquisa científica, a palavra “causa” normalmente refere-se a um tipo de previsão. Pode-se considerar que as previsões refletem a causa, apenas quando todas as informações importantes são consideradas. Entretanto, nem sempre se consegue colher todas as informações relevantes, de forma que as previsões passam a ser suposições ou inferências. Embora essas suposições não sejam permanentes nem universais, permitem a construção de conhecimento de causas presumidas com o decorrer do tempo. Tais conclusões empíricas levam a aproximação sucessiva da verdade. O problema das análises causais é saber como uma variável afeta ou é “responsável por” mudanças em outra variável. A interpretação mais estrita de causa, encontrada na experimentação, é que algum fator externo “produz” uma mudança na variável dependente. Na pesquisa em administração, normalmente a relação causa-efeito é menos explícita. O principal interesse é entender, explicar, prever, controlar as relações entre as variáveis do que descobrir as suas causas (COOPER e SCHINDLER, 2003).

O método de coleta de dados é um tipo de classificação que faz distinção entre os processos de *monitoramento* e de *interrogação / comunicação*. Através do monitoramento, o pesquisador inspeciona as atividades de uma pessoa ou a natureza de algum material sem tentar extrair a resposta. O estudo baseia-se na observação e no registro das informações disponíveis a partir da observação. Através da interrogação / comunicação, o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas por meio pessoal ou impessoal e os dados coletados podem resultar de entrevistas ou conversas telefônicas; podem resultar de instrumentos auto-administrados ou auto-reportados enviados pelo correio, deixados em locais convenientes ou

transmitidos eletronicamente ou por outros meios de condição de estímulo em um “experimento” (COOPER e SCHINDLER, 2003). O método de coleta de dados escolhido por este estudo é baseado na interrogação / comunicação, através de meio impessoal e por instrumentos auto-reportados (escala reduzida SOCO). A presença do pesquisador durante o preenchimento do questionário pretende garantir a individualidade das respostas e sanar as dúvidas que ainda persistirem sobre o preenchimento do questionário (escala SOCO reduzida) pela força de venda de cada empresa avaliada.

O controle das variáveis pelo pesquisador é medido pela sua capacidade em manipular essas variáveis, através de um *experimento* ou de um planejamento *ex post facto*. Com experimento, o pesquisador tenta controlar e/ou manipular as variáveis do estudo, sendo apropriado quando deseja descobrir se certas variáveis produzem efeitos em outras variáveis - a experimentação é a ferramenta mais poderosa para hipóteses de causa. Através de um planejamento *ex post facto*, o pesquisador não tem controle sobre as variáveis no sentido de poder manipulá-la - somente podem relatar o que aconteceu ou que está acontecendo, não influenciando as variáveis e não gerando viés. Nesse tipo de planejamento, o pesquisador limita-se a manter os valores constantes, através da seleção cuidadosa dos sujeitos. Pesquisas *ex post facto* envolvem, frequentemente, relações entre propriedades, disposições e comportamentos (COOPER e SCHINDLER, 2003). O método de controle das variáveis escolhido por este estudo é baseado no planejamento *ex post facto*, de acordo com procedimentos estritos de amostragem estatística dos resultados.

A dimensão no tempo classifica-se entre estudos *transversais* e *longitudinais*. O estudo transversal é feito uma vez e representa uma fotografia instantânea de um determinado momento. O estudo longitudinal é realizado em um período maior e pode acompanhar mudanças com o decorrer do tempo (COOPER e SCHINDLER, 2003). A dimensão do tempo escolhido é baseada no estudo *longitudinal* e representa uma mensuração durante o período de 12 meses sobre o comportamento e a atuação da força de venda de cada empresa avaliada.

O ambiente de pesquisa classifica-se entre *condições de campo*, *condições de laboratório* e de *simulação*. Condições de laboratório são estudos que ocorrem sob condições que não simulam os ambientes reais. Simulação é um estudo, no qual as condições de um sistema ou processo são reproduzidas (desempenho de papéis e outras atividades comportamentais podem ser vistas e avaliadas através de simulações). Condições de campo

são as verdadeiras condições ambientais, na qual a variável dependente (a variável mensurada) ocorre (COOPER e SCHINDLER, 2003). A dimensão do tempo escolhido é baseada nas condições de campo e representa uma mensuração durante o período de 12 meses sobre o comportamento e atuação da força de venda de cada empresa avaliada.

A percepção dos sujeitos serve como um lembrete para classificar um estudo por tipo, para examinar pontos fracos e fortes de validação e para estar preparado para qualificar os resultados de forma apropriada. Influenciam os resultados da pesquisa, de forma sutil ou mais drasticamente, que ocorrem nas respostas dos sujeitos quando percebem que estão participando de um estudo de pesquisa. Existem três níveis de percepção: 1) os sujeitos não percebem qualquer desvio na rotina diária (rotina normal); 2) os sujeitos percebem o desvio, mas não o relacionam com o pesquisador; 3) os sujeitos percebem que o desvio é induzido pelo pesquisador. Em todos os ambientes de pesquisas e de situações de controle, os pesquisadores precisam estar atentos aos efeitos que podem alterar as suas conclusões (COOPER e SCHINDLER, 2003). A percepção dos sujeitos escolhida é baseada na rotina real e representa uma mensuração durante o período de 12 meses sobre o comportamento, atuação da força de vendas da empresa avaliada. Somente o gerente geral da empresa avaliada responderá o questionamento sobre o grau de satisfação geral do cliente e sobre a forma de compensação financeira aplicada aos vendedores e aos gerentes regionais de vendas. Esta seletividade pretende isolar os desvios que essas questões causariam aos seus respectivos sujeitos.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Total de Amostras	: 2 (100,0%)
Total de Observações da 1ª Amostra	: 55 (79,7%)
Total de Observações da 2ª Amostra	: 14 (20,3%)
Total de Observações	: 69 (100,0%)
Total de Vendedores-1	: 28 (40,6%)
Total de Gerentes Regionais de Vendas-2	: 6 (8,7%)
Total de Engenheiros de Sistemas Pré-Vendas-3	: 31 (44,9%)
Total de Gerentes de Sistemas Pré-Vendas-4	: 2 (2,9%)
Total de Gerentes Gerais-5	: 2 (2,9%)

	69 (100%)
Cota de Vendas (1 - atingida entre 0% a 50%)	: 1 (1,4%)
Cota de Vendas (2 - atingida entre 51% a 70%)	: 2 (2,9%)
Cota de Vendas (3 - atingida entre 71% a 90%)	: 19 (27,5%)
Cota de Vendas (4 - atingida entre 91% a 100%)	: 25 (36,2%)
Cota de Vendas (5 - atingida acima de 100%)	: 22 (31,9%)

	69 (100%)
Satisfação do Cliente (4 - atingida entre 91% a 100%)	: 69 (100%)
Custo de Vendas (2 - atingida entre 6% a 10%)	: 14 (20,3%)
Custo de Vendas (3 - atingida entre 11% a 20%)	: 55 (79,7%)

	69 (100%)
Compensação Financeira (salário fixo + comissão variável)	: 69 (100%)

Questão Selling Orientation (SO-1):

“Eu procuro vender o máximo possível ao invés de priorizar as necessidades do cliente?”

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
20 (29,0%)	30 (43,5%)	5 (7,2%)	13 (18,8%)	1 (1,4%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
152 (máx. 345=69x5)	2,20	2	1,1059	1,2229

Questão Selling Orientation (SO-6):

“É necessário valorizar o meu produto / serviço quando eu o descrevo para o cliente?”

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
0 (0,0%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	12 (17,4%)	56 (81,2%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
330 (máx. 345=69x5)	4,78	5	0,5108	0,2609

Questão Selling Orientation (SO-7):

“Eu procuro vender para o meu cliente tudo que eu possa convencê-lo a comprar, mesmo sabendo que é mais do que ele poderia comprar sensatamente?”

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
15 (21,7%)	22 (31,9%)	7 (10,1%)	21 (30,4%)	4 (5,8%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
184 (máx. 345=69x5)	2,67	2	1,2796	1,6373

Questão Selling Orientation (SO-8):

“Eu procuro valorizar meus produtos / serviços para fazê-los parecerem tão bons quanto possível?”

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
2 (2,9%)	4 (5,8%)	3 (4,3%)	16 (23,2%)	44 (63,8%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
303 (máx. 345=69x5)	4,39	5	1,0177	1,0358

Questão Selling Orientation (SO-9):

“Eu decido quais produtos / serviços serão ofertados, baseado no que eu possa convencer o meu cliente a comprar e não baseado no que irá satisfazê-lo no longo prazo?”

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
26 (37,7%)	24 (34,8%)	5 (7,2%)	14 (20,3%)	0 (0,0%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
145 (máx. 345=69x5)	2,10	2	1,1265	1,2690

Sumarização das Questões Selling Orientation (SO):

Soma	Média	Percentual
1114 (máx. 1725=5x5x69)	3,23	64,6%

Questão Customer Orientation (CO-2):*“Eu procuro descobrir quais são as necessidades do meu cliente?”*

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
0 (0,0%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	9 (13,0%)	59 (85,6%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
333 (máx. 345=69x5)	4,83	5	0,4838	0,2340

Questão Customer Orientation (CO-3):*“Um bom vendedor ou gerente de venda precisa ter em mente os melhores interesses para o seu cliente?”*

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (4,3%)	20 (29,0%)	46 (66,7%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
319 (máx. 345=69x5)	4,62	5	0,5714	0,3265

Questão Customer Orientation (CO-4):*“Eu procuro oferecer para o meu cliente, quando ele tem um problema, um produto / serviço que o ajude a resolvê-lo?”*

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	10 (14,5%)	59 (85,5%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
335 (máx. 345=69x5)	4,85	5	0,3546	0,1257

Questão Customer Orientation (CO-5):

“Eu ofereço o meu produto / serviço que melhor atende ao problema ou necessidade do cliente?”

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	13 (18,8%)	56 (81,2%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
332 (máx. 345=69x5)	4,81	5	0,3939	0,1552

Questão Customer Orientation (CO-10):

“Eu procuro pesquisar quais dos meus produtos / serviços poderiam melhor ajudar o meu cliente?”

1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Nem Concordo, Nem discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	9 (13,0%)	60 (87,0%)

Soma	Média	Moda	Desvio-Padrão	Variância
336 (máx. 345=69x5)	4,87	5	0,3392	0,1151

Sumarização das Questões Customer Orientation (CO):

Soma	Média	Percentual
1655 (máx. 1725=5x5x69)	4,80	95,9%

5.2 TESTE DE HIPÓTESES (ANOVA – ANÁLISE DA VARIÂNCIA)

O teste de hipóteses inicia com alguma teoria, demanda ou afirmativa sobre determinado parâmetro de uma população. A hipótese de que o parâmetro da população seja igual à especificação ou afirmativa, é identificada como hipótese nula. Uma hipótese nula (ou H_0) é sempre correspondente ao *status quo* ou a nenhuma diferença. A hipótese alternativa (ou H_1) representa a conclusão à qual se chegaria se houvesse evidência suficiente, a partir das informações da amostra, para decidir que a hipótese nula provavelmente não seria verdadeira e, portanto, deveria ser rejeitada. A metodologia de testes de hipóteses é projetada de modo que a rejeição à hipótese nula se baseie em evidências a partir da amostra e que a hipótese alternativa seja bem mais provável de ser verdadeira.

No entanto, deixar de rejeitar uma hipótese nula, não é prova de que ela seja verdadeira. Nunca poderemos provar que a hipótese nula seja correta, uma vez que esta decisão baseia-se somente em informações sobre a amostra e não sobre a população inteira. Portanto, se deixarmos de rejeitar a hipótese nula, somente poderemos concluir que não existem evidências suficientes para garantir a sua rejeição (LEVINE et al., 1998).

Para empregar o teste “*F ANOVA de fator único*”, é necessário elaborar alguns pressupostos sobre os dados que estão sendo investigados. Para isso, existem três pressupostos principais para a análise da variância:

- 1) Aleatoriedade e independência de erros.
- 2) Normalidade.
- 3) Homogeneidade da variância.

Legenda ANOVA:	<i>SS</i>	(Soma dos quadrados)
	<i>df</i>	(Graus de liberdade)
	<i>MS</i>	(Quadrados médios)
	<i>F</i>	(Estatística do teste F)
	<i>P-value</i>	(Valor P)
	<i>F crit</i>	(Valor crítico de F)
	<i>Count</i>	(Total de observações)
	<i>Sum</i>	(Somatória de cada grupo)
	<i>Average</i>	(Média aritmética de cada grupo)
	<i>Variance</i>	(Variância de cada grupo)

A primeira hipótese (H1: *As organizações de TI no Brasil utilizam mais a perspectiva “orientação ao cliente” do que a perspectiva “orientação à venda”*). Baseada em 69 observações, existe uma forte tendência para a utilização da perspectiva “orientação ao cliente” (score de 1655; 95.9%; em um máximo de 1725 pontos) ao invés da utilização da perspectiva “orientação à venda” (score de 1114; 64,6%; em um máximo de 1725 pontos).

A seguir, a análise da variância ANOVA (teste da hipótese):

Variáveis SOSUM (Selling Orientation) e COSUM (Customer Orientation)

Anova: Single Factor (MS Excel)

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
SOSUM	69	1114	16.14492754	10.39045183
COSUM	69	1655	23.98550725	0.985080989

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	2120.876812	1	2120.876812	372.883951	8.53738E-41	3.911
Within Groups	773.5362319	136	5.687766411			
Total	2894.413043	137				

SOSUM = somatória de cada resposta (escala de 1 a 5), para cada uma das 5 questões SO, de cada observação.

COSUM = somatória de cada resposta (escala de 1 a 5), para cada uma das 5 questões CO, de cada observação.

Variáveis SO (Selling Orientation)

Anova: Single Factor (MS Excel)

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
SO-1	69	152	2.202898551	1.222932651
SO-6	69	330	4.782608696	0.260869565
SO-7	69	184	2.666666667	1.637254902
SO-8	69	303	4.391304348	1.035805627
SO-9	69	145	2.101449275	1.268968457

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	442	4	110.4884058	101.817032	7E-57	2.398
Within Groups	369	340	1.08516624			
Total	810.9	344				

SO-n = valor de cada resposta (escala de 1 a 5), para cada questão SO (5 questões), de cada observação.

Variáveis CO (Customer Orientation)

Anova: Single Factor (MS Excel)

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
CO-2	69	333	4.826086957	0.234015345
CO-3	69	319	4.623188406	0.326513214
CO-4	69	335	4.855072464	0.125745951
CO-5	69	332	4.811594203	0.155157715
CO-10	69	336	4.869565217	0.115089514

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	2.754	4	0.688405797	3.598484848	0.007	2.398
Within Groups	65.04	340	0.191304348			
Total	67.8	344				

CO-n = valor de cada resposta (escala de 1 a 5), para cada questão CO (5 questões), de cada observação.

Variáveis SO (Selling Orientation) e Variáveis CO (Customer Orientation)

Anova: Single Factor (MS Excel)

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
SO-1	69	152	2.202898551	1.222932651
SO-6	69	330	4.782608696	0.260869565
SO-7	69	184	2.666666667	1.637254902
SO-8	69	303	4.391304348	1.035805627
SO-9	69	145	2.101449275	1.268968457
CO-2	69	333	4.826086957	0.234015345
CO-3	69	319	4.623188406	0.326513214
CO-4	69	335	4.855072464	0.125745951
CO-5	69	332	4.811594203	0.155157715
CO-10	69	336	4.869565217	0.115089514

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	868.9	9	96.54251208	151.2647655	7.4078E-156	1.894
Within Groups	434	680	0.638235294			
Total	1303	689				

Hipótese nula (sempre é testada)

H0: $COSUM < SOSUM$ (soma de cada observação CO e de cada observação SO)

H0: média aritmética $COSUM < média aritmética SOSUM$

Hipótese alternativa (oposto da hipótese nula)

H1: $COSUM > SOSUM$ (soma de cada observação CO e de cada observação SO)

H1: média aritmética $COSUM > média aritmética SOSUM$

Alpha é o nível de significância usado para rejeitar a hipótese nula (é a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando, de fato, a hipótese nula é verdadeira).

Neste teste da primeira hipótese (através da função ANOVA) foi utilizado $alpha = 0,05$.

Como (" $F > F_{crit}$ ") e (" $Alpha > P-value$ "), podemos rejeitar a hipótese nula.

As evidências da amostra analisada (SOSUM e COSUM; somente SO; somente CO; SO e CO), permitem inferir que as organizações de TI no Brasil utilizam mais a perspectiva "orientação ao cliente" do que a perspectiva "orientação à venda".

A segunda hipótese (H2: *As organizações de TI no Brasil que praticam a perspectiva “orientação ao cliente” são mais eficazes em atingir a cota de vendas anual do que as que praticam a perspectiva “orientação à venda”*). Através de um procedimento de filtragem entre as 69 observações da amostra, obtêm-se as distribuições a seguir:

a) Amostra com 46 observações (obtida através da expressão “SOSUM \geq 15”, selecionando entre as 69 observações, somente as que possuem uma forte orientação à venda):

%Cota de Vendas Atingida – SO (com forte orientação à venda)

Entre 0% a 50%	: 0 (0,0%)	Entre 71% a 90%	: 13 (28,3%)
Entre 51% a 70%	: 1 (2,2%)	Entre 91% a 100%	: 18 (39,1%)
		Acima de 100%	: 14 (30,4%)

b) Amostra com 29 observações (obtidas através da expressão “SOSUM \leq 15”, selecionando entre as 69 observações, somente as que possuem uma forte orientação ao cliente):

%Cota de Vendas Atingida – CO (com forte orientação ao cliente)

Entre 0% a 50%	: 1 (3,4%)	Entre 71% a 90%	: 3 (27,6%)
Entre 51% a 70%	: 2 (6,9%)	Entre 91% a 100%	: 8 (27,6%)
		Acima de 100%	: 10 (34,5%)

A seguir, a análise da variância ANOVA (teste da hipótese) das três distribuições com 46, 29 e 69 observações:

Variáveis SOSUM (*Selling Orientation*), COSUM (*Customer Orientation*) e Cota

Anova: Single Factor

(MS Excel)

Amostra com forte orientação à venda (item "a")

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
SOSUM	46	827	17.97826087	4.155072464
COSUM	46	1092	23.73913043	0.90821256
Cota	46	183	3.97826087	0.688405797

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	9502	2	4750.876812	2477.989669	3.8765E-107	3.063
Within Groups	258.8	135	1.917230274			
Total	9761	137				

Cota = percentual atingido da cota anual de venda (escala de 1 a 5), de cada observação.

SOSUM = somatória de cada resposta (escala de 1 a 5), para cada uma das 5 questões SO, de cada observação.

COSUM = somatória de cada resposta (escala de 1 a 5), para cada uma das 5 questões CO, de cada observação.

Variáveis SOSUM (*Selling Orientation*), COSUM (*Customer Orientation*) e Cota

Anova: Single Factor

(MS Excel)

Amostra com forte orientação ao cliente (item "b")

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
SOSUM	29	377	13	3.071428571
COSUM	29	706	24.34482759	0.948275862
Cota	29	111	3.827586207	1.219211823

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	6126.689655	2	3063.344828	1754.186178	3E-69	3.105156608
Within Groups	146.6896552	84	1.746305419			
Total	6273.37931	86				

Variáveis SO (Selling Orientation), CO (Customer Orientation) e Cota

Anova: Single Factor

(MS Excel)

Amostra completa

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
SO-1	69	152	2.202898551	1.222932651
SO-6	69	330	4.782608696	0.260869565
SO-7	69	184	2.666666667	1.637254902
SO-8	69	303	4.391304348	1.035805627
SO-9	69	145	2.101449275	1.268968457
CO-2	69	333	4.826086957	0.234015345
CO-3	69	319	4.623188406	0.326513214
CO-4	69	335	4.855072464	0.125745951
CO-5	69	332	4.811594203	0.155157715
CO-10	69	336	4.869565217	0.115089514
Cota	69	272	3.942028986	0.849531117

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	869.2	10	86.9198946	132.2088176	6.3962E-158	1.843345541
Within Groups	491.8	748	0.657444005			
Total	1361	758				

Hipótese nula (sempre é testada)

$$H_0: \%Cota\ de\ Vendas\ CO > \%Cota\ de\ Vendas\ SO$$

Hipótese alternativa (oposto da hipótese nula)

$$H_1: \%Cota\ de\ Vendas\ CO \sim = \%Cota\ de\ Vendas\ SO$$

Alpha é o nível de significância usado para rejeitar a hipótese nula (é a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando, de fato, a hipótese nula é verdadeira).

Neste teste da segunda hipótese (através da função ANOVA) foi utilizado $alpha = 0,05$.

Como (" $F > F_{crit}$ ") e (" $Alpha > P-value$ "), podemos rejeitar a hipótese nula.

As evidências As evidências das amostras analisadas (SOSUM, COSUM e COTA com 46 observações; SOSUM, COSUM e COTA com 29 observações; SO, CO e COTA com 69 observações), não permitem inferir que nas organizações de TI no Brasil que praticam a perspectiva "orientação ao cliente" exista uma tendência que sejam mais eficazes em atingir a cota de vendas anual do que as que praticam a perspectiva "orientação à venda". A perspectiva "orientação à venda" é 7,4% mais eficaz utilizando o processo de filtragem (com 49 e 26 observações).

Resumo das Amostras Filtradas:

- a) Amostra com 46 observações, com forte tendência para orientação à venda:
 - 32 observações (69,5%) atingiram acima de 90% da cota anual de venda
- b) Amostra com 29 observações, com forte tendência para orientação ao cliente:
 - 18 observações (62,1%) atingiram acima de 90% da cota anual de venda

As evidências obtidas a partir das análises de variâncias ANOVA (itens "a" e "b"), não permitem inferir que exista uma forte tendência que uma perspectiva seja mais eficaz que outra (mesmo utilizando um processo de filtragem: observações fortemente orientada à venda; observações fortemente orientadas ao cliente). Isto também é evidenciado pelos percentuais da cota de vendas para a amostra completa (total de 69 observações).

A terceira hipótese (H3: *As organizações de TI no Brasil que praticam perspectiva “orientação ao cliente” são mais eficientes em atingir a cota de vendas anual, a satisfação geral dos clientes e a minimização do custo total de venda do que as que praticam a perspectiva “orientação à venda”*). Através de um procedimento de filtragem entre as 69 observações da amostra, obtêm-se a distribuição a seguir:

a) Amostra com 45 observações (obtida através da expressão “SOSUM \geq 15 and COTA \geq 3”), selecionando entre as 69 observações, somente as que possuem uma forte orientação à venda e cota acima de 70%):

%Cota de Vendas Atingida acima de 70% – SO (com forte orientação à venda)

Entre 71% a 90%	: 13 (28,9%)
Entre 91% a 100%	: 18 (40,0%)
Acima de 100%	: 14 (31,1%).

b) Amostra com 26 observações (obtida através da expressão “SOSUM \leq 15 and COTA \geq 3”), selecionando entre as 69 observações, somente as que possuem uma forte orientação ao cliente e cota acima de 70%):

%Cota de Vendas Atingida acima de 70% – CO (com forte orientação ao cliente)

Entre 71% a 90%	: 8 (30,8%)
Entre 91% a 100%	: 8 (30,8%)
Acima de 100%	: 10 (38,5%)

A seguir, a análise da variância (ANOVA) das três distribuições com 45, 26 e 69 observações:

Variáveis SOSUM (*Selling Orientation*), COSUM (*Customer Orientation*), Cota, Satisfação e Custo

Anova: Single Factor

(MS Excel)

Amostra com forte orientação à venda (item "a")

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Cota	45	181	4.02222	0.61313
Satisfação	45	180	4	0
Custo	45	126	2.8	0.16364
SOSUM	45	812	18.0444	4.04343
COSUM	45	1069	23.7556	0.91616

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	16926	4	4231.43	3688.25	2.6392E-200	2.413
Within Groups	252.4	220	1.14727			
Total	17178	224				

Cota = percentual atingido da cota anual de venda (escala de 1 a 5), de cada observação.

Satisfação = grau (percentual) de satisfação geral do cliente (escala de 1 a 5), de cada observação.

Variáveis SO (*Selling Orientation*), CO (*Customer Orientation*), Cota, Satisfação e Custo

Anova: Single Factor

(MS Excel)

Amostra com forte orientação à venda (item "a")

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Cota	45	181	4.022222222	0.613131313
Satisfação	45	180	4	0
Custo	45	126	2.8	0.163636364
SO-1	45	116	2.577777778	1.067676768
SO-6	45	221	4.911111111	0.082828283
SO-7	45	150	3.333333333	1.090909091
SO-8	45	209	4.644444444	0.416161616
SO-9	45	116	2.577777778	1.204040404
CO-2	45	214	4.755555556	0.325252525
CO-3	45	201	4.466666667	0.390909091
CO-4	45	219	4.866666667	0.118181818
CO-5	45	216	4.8	0.163636364
CO-10	45	219	4.866666667	0.118181818

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	453.4598291	12	37.78831909	85.36697677	6.0618E-119	1.769104165
Within Groups	253.2	572	0.442657343			
Total	706.6598291	584				

Variáveis SOSUM (Selling Orientation), COSUM (Customer Orientation), Cota, Satisfação e Custo

Anova: Single Factor (MS Excel) Amostra com forte orientação ao cliente (item "b")

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Cota	26	106	4.076923077	0.713846154
Satisfação	26	104	4	0
Custo	26	72	2.769230769	0.184615385
SOSUM	26	337	12.96153846	3.238461538
COSUM	26	634	24.38461538	0.966153846

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	8798.430769	4	2199.607692	2155.177872	3.0996E-114	2.444173691
Within Groups	127.5769231	125	1.020615385			
Total	8926.007692	129				

Variáveis SO (Selling Orientation), CO (Customer Orientation), Cota, Satisfação e Custo

Anova: Single Factor (MS Excel) Amostra com forte orientação ao cliente (item "b")

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Cota	26	106	4.076923077	0.713846154
Satisfação	26	104	4	0
Custo	26	72	2.769230769	0.184615385
SO-1	26	42	1.615384615	0.966153846
SO-6	26	119	4.576923077	0.493846154
SO-7	26	39	1.5	0.26
SO-8	26	105	4.038461538	1.798461538
SO-9	26	32	1.230769231	0.184615385
CO-2	26	126	4.846153846	0.375384615
CO-3	26	129	4.961538462	0.038461538
CO-4	26	127	4.884615385	0.106153846
CO-5	26	126	4.846153846	0.135384615
CO-10	26	126	4.846153846	0.135384615

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	629.1952663	12	52.43293886	126.4075131	1.485E-114	1.782031745
Within Groups	134.8076923	325	0.414792899			
Total	764.0029586	337				

Variáveis SO (Selling Orientation), CO (Customer Orientation), Cota, Satisfação e Custo

Anova: Single Factor

(MS Excel)

Amostra completa

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
SO-1	69	152	2.202898551	1.222932651
SO-6	69	330	4.782608696	0.260869565
SO-7	69	184	2.666666667	1.637254902
SO-8	69	303	4.391304348	1.035805627
SO-9	69	145	2.101449275	1.268968457
CO-2	69	333	4.826086957	0.234015345
CO-3	69	319	4.623188406	0.326513214
CO-4	69	335	4.855072464	0.125745951
CO-5	69	332	4.811594203	0.155157715
CO-10	69	336	4.869565217	0.115089514
Cota	69	272	3.942028986	0.849531117
Satisfação	69	276	4	0
Custo	69	193	2.797101449	0.164109122

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	962.29	12	80.19082126	140.9520873	9.7471E-196	1.763118198
Within Groups	502.928	884	0.568922552			
Total	1465.22	896				

Resumo das Amostras Filtradas:

- a) Amostra com 45 observações, com forte tendência para orientação à venda:
- 32 observações (71,1%) atingiram acima de 90% da cota anual de venda
 - 36 observações (80,0%) atingiram custo total de venda entre 11% e 20%
 - 9 observações (20,0%) atingiram custo total de venda entre 6% e 10%
- b) Amostra com 26 observações, com forte tendência para orientação ao cliente:
- 18 observações (69,3%) atingiram acima de 90% da cota anual de venda
 - 20 observações (76,9%) atingiram custo total de venda entre 11% e 20%
 - 6 observações (23,1%) atingiram custo total de venda entre 6% e 10%

As evidências obtidas a partir das análises de variâncias ANOVA (itens “a” e “b”), não permitem inferir que exista uma forte tendência que uma perspectiva seja mais eficiente que outra (mesmo utilizando um processo de filtragem: observações fortemente orientada à venda; observações fortemente orientadas ao cliente; e cota anual de venda acima de 70%). Isto também é evidenciado pelos percentuais da cota de vendas para a amostra completa (total de 69 observações).

Obs: As variáveis "satisfação geral do cliente" e "custo total de venda" não alcançaram um relevante grau de dispersão e, por isso, não impactaram o teste de hipótese (H3).

A seguir, a análise da variância (ANOVA) das três distribuições com 45, 26 e 69 observações:

Hipótese nula (sempre é testada)

H0: %Cota de Vendas CO > %Cota de Vendas SO

%Satisfação Geral dos Clientes CO > %Satisfação Geral dos Clientes SO

%Custo Total de Vendas CO > %Custo Total de Vendas SO

Hipótese alternativa (oposto da hipótese nula)

H1: %Cota de Vendas CO \sim %Cota de Vendas SO

%Satisfação Geral dos Clientes CO \sim %Satisfação Geral dos Clientes SO

%Custo Total de Vendas CO \sim %Custo Total de Vendas SO

Alpha é o nível de significância usado para rejeitar a hipótese nula (é a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando, de fato, a hipótese nula é verdadeira).

Neste teste da terceira hipótese (através da função ANOVA) foi utilizado *alpha* = 0,05.

Como (“*F*” > “*F crit*”) e (“*Alpha*” > “*P-value*”), podemos rejeitar a hipótese nula.

As evidências da amostra analisada não permitem inferir que exista nas organizações de TI no Brasil que praticam a perspectiva “orientação ao cliente” uma tendência de que sejam mais eficientes em atingir a cota de vendas anual, o grau de satisfação geral dos clientes e a minimização do custo total de vendas, do que as que praticam a perspectiva “orientação à venda” (são aproximadamente equivalentes).

A quarta hipótese (H4: *A escala SOCO reduzida, consegue captar e refletir o comportamento real da força de vendas das organizações de TI no Brasil e não possui um viés para “orientação ao cliente”*). Através de um procedimento de seleção entre as 69 observações da amostra, obtêm-se as distribuições a seguir:

a) Amostra com 34 observações (obtida selecionando as observações que possuem os cargos “1-vendedor”, “2-gerente regional de venda” ou “5-gerente geral”):

SOSUM = 567	Média = 16 (máx. 25)	Desvio-padrão = 2,6824
COSUM = 816	Média = 24 (máx. 25)	Desvio-padrão = 0,9212

b) Amostra com 33 observações (obtida selecionando as observações que possuem os cargos “3-engenheiro pré-venda” e “4-gerente pré- venda”):

SOSUM = 525	Média = 16 (máx. 25)	Desvio-padrão = 3,5476
COSUM = 790	Média = 24 (máx. 25)	Desvio-padrão = 1,0880

Embora a pressão para atingir e/ou superar a cota de vendas anual seja muito mais forte em relação aos “vendedores” e “gerente regionais de vendas” do que em relação aos “engenheiros pré-venda” e “gerentes pré-vendas”, existe uma forte tendência para a perspectiva orientada ao cliente entre os “vendedores e gerentes regionais de vendas” (COSUM = 816) do que entre os “engenheiros e gerentes pré-vendas” (COSUM = 790), isto é, essas amostras evidenciam que a equipe de suporte técnico (pré-venda) é menos orientada ao cliente (ou mais orientada à venda) do que a própria equipe de venda, entretanto, os vendedores e gerentes de venda são os que efetivamente possuem cota de venda como principal métrica de desempenho e forma de compensação.

Entre os “vendedores” e “gerente regionais de vendas”, tende a emergir um processo de racionalização ou razão coletiva, principalmente em relação às questões CO (“orientação ao cliente”), evidenciado pela média de 4,80 (para amostra com 69 observações), que geram uma anomalia em relação às questões SO (“orientação à venda”), evidenciado pela média 3,23 (para a amostra com 69 observações). A principal evidência com as questões CO está ligada às respostas “concordo parcialmente” (escala=4) e “concordo totalmente” (escala=5). Estes valores criam um viés para a somatória (CO e COSUM) que indica uma forte tendência para a perspectiva orientada ao cliente.

Existe uma anomalia, que somente é evidenciada quando utilizamos as 29 observações, extraídas da amostra completa a partir da seleção das observações com forte orientação ao cliente (filtro SOMSUM <= 15).

A seguir, a análise da variância (ANOVA) das três distribuições com 29 observações:

Anova: Single Factor		(MS Excel)					
SUMMARY							
Groups	Count	Sum	Average	Variance			
CO-2	29	141	4.862068966	0.337438424			
CO-3	29	143	4.931034483	0.066502463			
CO-4	29	141	4.862068966	0.123152709			
CO-5	29	140	4.827586207	0.147783251			
CO-10	29	141	4.862068966	0.123152709			
ANOVA							
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit	
Between Groups	0.165517241	4	0.04137931	0.259259259	0.903583976	2.436317464	
Within Groups	22.34482759	140	0.159605911				
Total	22.51034483	144					

Hipótese nula (sempre é testada):

$$H_0: \text{COSUM de "Vendedores" e "Gerentes Vendas"} < \text{COSUM de "Engenheiros Pré-Venda" e "Gerentes Pré-Venda"}$$

Hipótese alternativa (oposto da hipótese nula):

$$H_1: \text{COSUM de "Vendedores" e "Gerentes Vendas"} > \text{COSUM de "Engenheiros Pré-Venda" e "Gerentes Pré-Venda"}$$

Alpha é o nível de significância usado para rejeitar a hipótese nula (é a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando, de fato, a hipótese nula é verdadeira).

Neste teste da quarta hipótese (através da função ANOVA) foi utilizado $\alpha = 0,05$.

Como ($F < F_{crit}$) e ($\alpha < P\text{-value}$), não podemos rejeitar a hipótese nula.

As evidências das amostras analisadas permitem inferir que existem anomalias com a escala SOCO (reduzida), que podem impactar o comportamento real da força de venda das organizações de TI no Brasil e tendem a criar um viés em relação à perspectiva “orientação ao cliente”.

5.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA (CORRELAÇÃO - BIVARIATE CORRELATIONS - PEARSON - 2-TAILED)

Em uma análise de correlação, o principal interesse é medir o grau de associação entre duas ou mais variáveis. Este grau de associação é medido pelo coeficiente de correlação entre essas variáveis de uma população (LEVINE, D. et al. 1998).

Para empregar o teste de análise de regressão e o teste de análise de correlação, são necessários elaborar alguns pressupostos sobre os dados que estão sendo investigados. Para isso, existem quatro pressupostos principais:

- 1) Normalidade.
- 2) Homocedasticidade.
- 3) Independência de erros.
- 4) Linearidade.

Questões SO-6 e SO-8 :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SO6	4.7826	.5108	69
SO8	4.3913	1.0177	69

Correlations

		SO6	SO8
SO6	Pearson Correlation	1.000	.506**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	Sum of Squares and Cross-products	17.739	17.870
	Covariance	.261	.263
	N	69	69
SO8	Pearson Correlation	.506**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	Sum of Squares and Cross-products	17.870	70.435
	Covariance	.263	1.036
	N	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Nas questões SO-8, 87% das observações concordam que é preciso valorizar seus produtos / serviços e fazê-los parecerem tão bons quanto possível para o cliente. Nas questões SO-6, 98,6% das observações concordam que é preciso valorizar seus produtos / serviços quando estes estão sendo descritos para o cliente. Embora a somatória das observações indique uma tendência à utilização da perspectiva “orientação ao cliente” (soma=1655, máximo=1725), ao invés de uma utilização da perspectiva “orientação à venda” (soma=1114, máximo=1725), as respostas coletadas para as questões SO-8 e SO-6 podem comprometer quatro (dos seis) dos principais valores relacionados à perspectiva de venda “orientada ao cliente” (SAXE e WEITZ, 1982, p. 344), que são:

- a) o desejo do vendedor em ajudar o cliente a efetuar suas próprias decisões de compra de forma satisfatória;
- b) o desejo do vendedor em ajudar o cliente a avaliar, refletir e reconhecer as suas próprias necessidades;
- c) o compromisso do vendedor em descrever seus produtos ou serviços com precisão para o cliente;
- d) o compromisso do vendedor em não enganar e não utilizar técnicas para manipular o cliente.

Questões SO-7 e SO-9 :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SO7	2.6667	1.2796	69
SO9	2.1014	1.1265	69

Correlations

		SO7	SO9
SO7	Pearson Correlation	1.000	.524**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	Sum of Squares and Cross-products	111.333	51.333
	Covariance	1.637	.755
	N	69	69
SO9	Pearson Correlation	.524**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	Sum of Squares and Cross-products	51.333	86.290
	Covariance	.755	1.269
	N	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Nas questões SO-7, 53,6% das observações discordam que é preciso vender para o cliente tudo que o vendedor possa convencê-lo a comprar, mesmo sabendo que é mais do que ele poderia sensatamente comprar. Entretanto, nas mesmas questões SO-7, 36,2% das observações concordam que é preciso vender para o cliente tudo que o vendedor possa convencê-lo a comprar. Nas questões SO-9, 72,5% das observações discordam que a decisão de ofertar produtos / serviços deve estar baseada no que o vendedor possa convencer o cliente a comprar (e não baseado no que irá satisfazê-lo no longo prazo). Entretanto, nas mesmas questões SO-9, 20,3% das observações concordam parcialmente que a decisão de ofertar produtos / serviços deve estar baseada no que o vendedor possa convencer o cliente a comprar (e não baseado no que irá satisfazê-lo no longo prazo). Embora as observações indiquem uma tendência à utilização da perspectiva “orientação ao cliente” (soma=1655, máximo=1725), ao invés de uma utilização da perspectiva “orientação à venda” (soma=1114, máximo=1725), as respostas coletadas para as questões SO-7 (36,2%) e SO-9 (20,3%) podem comprometer cinco (dos seis) dos principais valores relacionados à perspectiva de venda “orientada ao cliente” (SAXE e WEITZ, 1982, p. 344), que são:

- a) o desejo do vendedor em ajudar o cliente a efetuar suas próprias decisões de compra de forma satisfatória;
- b) o desejo do vendedor em ajudar o cliente a avaliar, refletir e reconhecer as suas próprias necessidades;
- c) o compromisso do vendedor em oferecer produtos ou serviços que irão satisfazer as necessidades reconhecidas pelo cliente;
- d) o compromisso do vendedor em não enganar e não utilizar técnicas para manipular o cliente.
- e) o compromisso do vendedor em não utilizar pressão demasiada em relação ao cliente.

Questões SO-1, SO-7 e SO-9 :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SO1	2.2029	1.1059	69
SO7	2.6667	1.2796	69
SO9	2.1014	1.1265	69

Correlations

		SO1	SO7	SO9
SO1	Pearson Correlation	1.000	.308**	.314**
	Sig. (2-tailed)	.	.010	.009
	Sum of Squares and Cross-products	83.159	29.667	26.580
	Covariance	1.223	.436	.391
	N	69	69	69
SO7	Pearson Correlation	.308**	1.000	.524**
	Sig. (2-tailed)	.010	.	.000
	Sum of Squares and Cross-products	29.667	111.333	51.333
	Covariance	.436	1.637	.755
	N	69	69	69
SO9	Pearson Correlation	.314**	.524**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.
	Sum of Squares and Cross-products	26.580	51.333	86.290
	Covariance	.391	.755	1.269
	N	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nas questões SO-1, 72,5% das observações discordam que é preciso vender o máximo possível ao invés de priorizar as necessidades do cliente. Entretanto, nas mesmas questões SO-1, 20,2% das observações concordam que é preciso vender o máximo possível ao invés de

priorizar as necessidades do cliente. Estes percentuais são idênticos aos percentuais obtidos nas questões SO-9.

Questões SO-7 e SO-8 :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SO7	2.6667	1.2796	69
SO8	4.3913	1.0177	69

Correlations

		SO7	SO8
SO7	Pearson Correlation	1.000	.260*
	Sig. (2-tailed)	.	.031
	Sum of Squares and Cross-products	111.333	23.000
	Covariance	1.637	.338
	N	69	69
SO8	Pearson Correlation	.260*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.031	.
	Sum of Squares and Cross-products	23.000	70.435
	Covariance	.338	1.036
	N	69	69

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nas questões SO-7, 53,6% das observações discordam que é preciso vender para o cliente tudo que o vendedor possa convencê-lo a comprar, mesmo sabendo que é mais do que ele poderia sensatamente comprar. Entretanto, nas mesmas questões SO-7, 36,2% das observações concordam que é preciso vender para o cliente tudo que o vendedor possa convencê-lo a comprar. Entretanto, nas questões SO-8, 87,0% das observações concordam que é preciso valorizar meus produtos / serviços para fazê-los parecerem tão bons quanto possível. Embora as observações indiquem uma tendência à utilização da perspectiva “orientação ao cliente” (soma=1655, máximo=1725), ao invés de uma utilização da perspectiva “orientação à venda” (soma=1114, máximo=1725), as respostas coletadas para as questões SO-7 (36,2%) e SO-8 (87,0%) podem comprometer cinco (dos seis) dos principais valores relacionados à perspectiva de venda “orientada ao cliente” (SAXE e WEITZ, 1982, p. 344), que são:

a) o desejo do vendedor em ajudar o cliente a efetuar suas próprias decisões de compra de forma satisfatória;

- b) o desejo do vendedor em ajudar o cliente a avaliar, refletir e reconhecer as suas próprias necessidades;
- c) o compromisso do vendedor em oferecer produtos ou serviços que irão satisfazer as necessidades reconhecidas pelo cliente;
- d) o compromisso do vendedor em não enganar e não utilizar técnicas para manipular o cliente.
- e) o compromisso do vendedor em não utilizar pressão demasiada em relação ao cliente.

Questões CO-2 e CO4 :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CO2	4.8261	.4838	69
CO4	4.8551	.3546	69

Correlations

		CO2	CO4
CO2	Pearson Correlation	1.000	.280*
	Sig. (2-tailed)	.	.020
	Sum of Squares and Cross-products	15.913	3.261
	Covariance	.234	4.795E-02
	N	69	69
CO4	Pearson Correlation	.280*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.020	.
	Sum of Squares and Cross-products	3.261	8.551
	Covariance	4.795E-02	.126
	N	69	69

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nas questões CO-2, 98,6% das observações concordam que é preciso descobrir quais são as necessidades do cliente. Nas questões CO-4, 100% das observações concordam que é preciso oferecer para o cliente um produto / serviço que ajude a resolver o seu problema.

Questões CO-3, CO-5, CO-10 :

Não existem correlações entre essas questões e atingiram grau máximo de concordância – CO-3 (95,7% das observações concordam que um bom vendedor deve ter em mente os melhores interesses para o cliente); CO-5 (100% das observações concordam que

deve ser oferecido o produto / serviço que melhor atende a necessidade do cliente; CO-10 (100% das observações concordam que deve ser pesquisado o melhor produto / serviço para ajudar o cliente.

Entretanto, ainda que exista um grau de concordância elevada (questões CO-3 e CO-10) de que o vendedor deve ter em mente os melhores interesses para com o cliente, nas questões SO-6, 98,6% as observações concordam que é preciso valorizar seus produtos / serviços quando descritos para o cliente e nas questões SO-8, 87% das observações concordam que é preciso além de valorizar seus produtos / serviços, também é preciso parecerem tão bons quanto possível na percepção do cliente. Estas questões configuram uma forte ambiguidade entre as perspectivas CO (“orientação ao cliente”) e SO (“orientação à venda”), isto é, como um vendedor pode conciliar os seguintes comportamentos:

- a) “ter em mente os melhores interesses para com o cliente” (CO-3).
- b) “valorizar os produtos / serviços para fazê-los parecerem tão bons quanto possível na percepção do cliente” (SO-8).

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A evidência da não rejeição da hipótese nula (através da função ANOVA) em relação às questões CO (orientação ao cliente), mostra a forte ambigüidade no comportamento da força de venda dentro da amostra coletada. Esta ambigüidade não é percebida pelos próprios respondentes do questionário contendo a escala SOCO reduzida.

O processo de racionalização em responder as questões CO, principalmente entre os vendedores e gerentes de vendas, cria um viés para orientação ao cliente. Esta evidência, aliada com a análise das correlações, poderá auxiliar que outros pesquisadores reduzam ainda mais ou modifiquem a própria escala SOCO utilizada neste estudo. Controlar, omitir, maquiagem ou mentir não é mais tolerado por compradores / clientes que possuem habilidades de negociação. Hoje, através da Internet, esses clientes dispõem das mesmas informações (especificações, preços, etc) que estão disponíveis para a força de venda de cada vendedor / fornecedor.

As organizações de TI no Brasil devem incentivar a formação de vendedores e de gestores de vendas “orientados ao cliente” e devem criar e implantar um conjunto de métricas de desempenho e recompensa que reflita esta perspectiva e comportamento da força de vendas, monitorando continuamente a sua efetividade, eficiência e eficácia.

As organizações de TI no Brasil devem ter a preocupação em não utilizar uma única métrica para avaliar o desempenho da força de vendas (ex: a eficácia ou o resultado em atingir ou superar a cota anual de vendas, sem a preocupação de como foi conseguido). O equilíbrio entre entender as necessidades do cliente, criar uma visão de solução e oferecer seus próprios

produtos e serviços que atendam essas necessidades, é essencial para obter o sucesso do vendedor e a satisfação do cliente no longo prazo.

Em todo processo de gestão de vendas (identificação, qualificação, validação, proposição, fechamento, entrega), a busca pela eficácia, eficiência e efetividade é o único caminho para atingir os resultados desejados, tanto sob a perspectiva da organização que fornece a solução, quanto sob a perspectiva da organização que adquire a solução.

Orientação ao cliente não pode ser somente um discurso de *marketing*. Para ser percebido e ter valor para o cliente, necessita ser praticado pela força de vendas através de ações e métricas coerentes com esta perspectiva de venda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E.; OLIVER, R. **Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems.** *Journal of Marketing*, 51(10), p.76-88, 1987.
- ANDERSON, R. **Personal Selling and Sales Management in the New Millennium.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), p. 17-32, 1996.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. **Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective.** *Industrial Marketing Management*, 28(1), p. 63-72, 1999.
- BEATTY, S. **An Exploratory Study of Organizational Values with a Focus on People Orientation.** *Journal of Retailing*, 64(2), p. 405-425, 1988.
- BEHRMAN, D.; PERREAULT, W. **Measuring the Performance of Industrial Salespersons.** *Journal of Business Research*, 10(9), p. 35-70, 1982.
- _____ ; _____. **A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons.** *Journal of Marketing*, 48(4), p. 9-21, 1984.
- BEVERLAND, M. **Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-Business Setting: An Exploratory Study.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(3), p. 207-216, 2001.
- BOLES, J.; BABIN, B.; BRASHEAR, T.; BROOKS, C. **An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance”.** *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(6), p. 1-13, 2001.
- BOMMER, M.; GRATTO, C.; GRAVANDER, J.; TUTTLE, M. **A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making.** *Journal of Business Ethics*, 6(5), p. 265-280, 1987.
- BOSWORTH, M. **Solution Selling: Creating Buyers in Difficult Selling Markets.** New-York: McGraw-Hill, 1995.

BROOKSBANK, R. **The New Model of Personal Selling: Micromarketing.** Journal of Personal Selling and Sales Management, 15(2), p. 61-66, 1995.

BROWN, G.; WIDING, R.; COULTER, R. **Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale: A Replication, Extension, and Application.** Journal of Academy of Marketing Science, 19(4), p. 347-351, 1991.

BROWN, T.; MOWEN, J.; DONAVAN, T.; LICATA, J. **The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings.** Journal of Marketing Research, 39(2), p. 110-119, 2002.

CANNON, J.; PERREAULT, W. **Buyer-Seller Relationships in Business Markets.** Journal of Marketing Research, 36(11), p. 439-460, 1999.

CHATMAN, J. **Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit.** Academy of Management Review, 14(7), p. 333-349, 1989.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração;** trad. Luciana de Oliveira Rocha - 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAVENS, D.; INGRAM, T.; LAFORGE, R.; YOUNG, C. **Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems.** Journal of Marketing, 57(10), p. 47-59, 1993.

CROSBY, L.; EVANS, K.; COWLES, D. **Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective.** Journal of Marketing, 54(7), p. 68-81, 1990.

DABHOLKAR, P.; JOHNSTON, W.; CATHEY, A. **The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships.** Journal of the Academy of Marketing Science, 22(4), p. 130-145, 1994.

DESHPANDE, R.; WEBSTER, F. **Organizational Culture and Marketing: Definition the Research Agenda.** Journal of Marketing, 53(1), p. 3-15, 1989.

DUBINSKY, A.; STAPLES, W. **Are Industrial Salespeople Buyer Oriented?.** Journal of Purchasing and Materials Management, 17(9), p. 12-19, 1981.

_____ ; HOWELL, R.; INGRAM, T.; BELLENGER, D. **Salesforce Socialization.** Journal of Marketing, 50(10), p. 192-207, 1986.

DUNLAP, B.; DOTSON, M.; CHAMBERS, T. **Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach.** Journal of Business Research, 17(9), p. 175-187, 1988.

DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. **Developing Buyer-Seller Relationships.** Journal of Marketing, 51(4), p. 11-27, 1987.

FISHER, C.; GITELSON, R. **A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity,** Journal of Applied Psychology”, 68(5), p. 320-333, 1983.

FLAHERTY, T. **An Investigation of the Selling Situation and Customer-Oriented Selling.** Development in Marketing Science, v. 21, p. 435-441, 1998.

_____. **The Association Between Customer-Oriented Selling Performance with Outcome-Based and Judgement-Based Measures of Salesperson Effectiveness.** Development in Marketing Science, v. 22, p. 221-225, 1999.

_____; DAHLSTROM, R.; SKINNER, S. **Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance.** Journal of Personal Selling and Sales Management, 19(2), p. 1-18, 1999.

FRANCIS K. **Should Senior Managers Be Actively Involved in Sales Account Management?** Management Services, (11), p. 20-22, 2004.

FRENCH, J.; CAPLAN, R.; HARRISON, R. **The Mechanisms of Job Stress and Strain.** London: Wiley, 1982

GANESAN, S. **Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships.** Journal of Marketing, 58(4), p. 1-19, 1994.

GILLIS, C.; PITT, L.; ROBSON, M.; BERTHON, P. **Communication in the Salesperson/Customer Dyad: An Empirical Investigation.** Marketing Intelligence and Planning, v. 16(3-4), p. 100-106, 1998.

GOFF, B.; BOLES, J.; BELLENGER, D.; STOJACK, C. **The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction.** Journal of Retailing, 73(6), p. 171-183, 1997.

GOLDSMITH D. **Eight Essentials to Build an Effective Sales Manager.** The Central New York Business Journal, (4), p. 15-19, 2004.

GUNDLACH, G.; MURPHY, P. **Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges.** Journal of Marketing, 57(10), p. 35-46, 1993.

HERCHE, J.; SWENSON, M.; VERBEKE, W. **Personal Selling Constructs and Measures: Emic Versus Etic Approaches to Cross-National Research.** European Journal of Marketing, 30(7), p. 83-97, 1996.

HOFFMAN, D.; INGRAM, T. **Creating Customer-Oriented Employees: The Case Home Health Care**". Journal of Health Care Marketing, 11(6), p. 24-32, 1991.

_____; _____. **Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance.** Journal of Services Marketing, 6(3), p. 68-78, 1992.

HONEYCUTT, E.; SIGUAW, J.; HUNT, T. **Business Ethics and Job-Related Constructs: A Cross-Cultural Comparasion of Automotive Salespeople.** Journal of Business Ethics, 14(3), p. 235-248, 1995.

HOWE, V.; HOFFMAN, D.; HARDIGREE, D. **The Relationship Between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behaviors.** *Journal of Business Ethics*, 13(7), p. 497-506, 1994.

HUMPHREYS, M.; WILLIAMS, M. **Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and technical Product Attributes on Customer Satisfaction.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(6), p. 47-57, 1996.

HUNSAKER, J. **Burnout: The Culmination of Long-Term Stress.** *Industrial Management*, 28(11-12), p. 24-26, 1986.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A.. **Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction.** *Journal of Marketing Research*, 28(5), p. 190-201, 1991.

JOLSON, M. **Broadening the Scope of Relationship Selling.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(9), p. 75-88, 1997.

JONES, E.; BUSCH, P.; DANCIN, P. **Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-To-Business Buyer-Seller Relationships.** *Journal of Business Research*, 56, 4(4), p. 323-340, 2003.

JONES, T. **Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model.** *Academy of Management Review*, 16(4), p. 366-395, 1991.

JOSHI, A.; RANDALL, S. **The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer-Orientation.** *Journal of Business Research*, 54(10), p. 1-9, 2001.

KATZENBACH, J. R.; SANTAMARIA, J. A. **Firing Up the Front Line.** *Harvard Business Review*, (5-6), p. 107-117, 1999.

KEILLOR, B.; PARKER, S.; PETTIJOHN, C. **Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling: Implications for Sales Manager.** *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(11), p. 101-115, 1999.

_____; _____. **Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance.** *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(1), p. 7-22, 2000.

KELLEY, S. **Developing Customer Orientation Among Service Employees.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(11), p. 27-36, 1992.

KOHLI, A.; SHERVANI, T.; CHALLGALLA, S. **Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors.** *Journal of Marketing Research*, 35(5), p. 263-274, 1998.

_____; JAWORSKI, B.; KUMAR, A. **MARKOR: A Measure of Market Orientation.** *Journal of Marketing Research*, 30(4), p. 467-447, 1993.

LAWLOR, J. **Aaargh!!! Helping Reps Fight Burnout.** *Sales and Marketing Management*, 149(3), p. 46-53, 1997.

LEE, R.; ASHFORTH, B. **A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout.** *Journal of Applied Psychology*, 81(4), p. 123-133, 1996.

LEIGH, T.; MARSHALL, G. **Research Priorities in Sales Strategy and Performance.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), p. 83-94, 2001.

LEVINE, D.; BERENSON, M.; STEPHAN, D. **Statistics for Managers Using Microsoft Excel.** New-York:Prentice Hall, 1998.

LILLY B.; PORTER T. W.; MEO A. W. **How Good Are Managers at Evaluating Sales Problems?.** *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 23-1, (11), p. 51-60, 2002.

LOCKE, E.; LATHAM, G. **A Theory of Goal Setting and Task Performance.** New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

LOE, T.; FERREL, O. **Ethical Climate's Relationship to Trust, Market Orientation, and Commitment to Quality: A Single Firm Study.** *Academy of Marketing Science*, v. 20, p. 61-63, 1997.

MAGRATH, A. **The Preeminence of Selling.** *Sales and Marketing Management*, 142(1), 1990.

MARTIN, C.; BUSH, A. **Summary Brief-An Investigation of Organizational and Managerial Antecedents of Customer-Oriented Selling: A Research Agenda.** *Society for Marketing Advances*, p. 229-230, 2000.

MASLACH, C.; JACKSON, S. **The Measurement of Experienced Burnout.** *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), p. 99-113, 1981.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.** *Psychological Bulletin*, 108(9), p. 171-194, 1990.

McFARLAND, R. **Crisis of Conscience: The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in the Salesperson.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(10), p. 311-325, 2003.

MICHAELS, R.; DAY, R.. **Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers.** Journal of Marketing Research, 22(11), p. 443-446, 1985.

MORGAN, R.; HUNT, S. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.** Journal of Marketing, 58(7), p. 20-38, 1994.

_____ ; MARSHALL, G. **Perspectives on Selling and Sales Management Education.** Marketing Education Review, 12(7), p. 31-46, 2002.

MOWEN, J.; SPEARS, N. **A hierarchical Model Approach to Understanding Compulsive Buying Among College Students.** Journal of Consumer Psychology, 8(4), p. 407-430, 1999.

NARVER, J. C.; SLATER, S. **The Effect of a Market Orientation Business Profitability.** Journal of Marketing, 54(10), p. 20-35, 1990.

O'HARA, B.; BOLES, J.; JOHNSTON, M. **The Influence of Personal Variables on Salesperson Orientation.** Journal of Personal Selling and Sales Management, 11-2(12), p. 61-67, 1991.

OLIVER, R.; ANDERSON, E. **An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems.** Journal of Marketing, 58(10), p. 53-67, 1994.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.. **People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit.** Academy of Management Journal, 34(9), p. 487-516, 1991.

OUICH, W. **A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms.** Management Science, 25(9), p. 833-847, 1979.

PARASURAMAN, A. **Customer-Oriented Organizational Culture: A Key to Successful Services Marketing.** American Marketing Association, p. 73-77, 1985.

PARK, J.; HOLLOWAY, B. **Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction.** Journal of Personal Selling and Sales Management, 23(6), p. 239-251, 2003.

PERREAULT, W; McCARTHY, J. **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach.** Chicago: Irwin, 2002.

PETTIJOHN, C.; PETTIJOHN, L.; PARKER, S. **An Exploratory Analysis of the Impact of Salesperson Customer-Orientation on Sales Productivity.** Journal of Customer Service in Marketing and Management, 3(12), p. 5-24, 1997.

PIACENTINI, M. T. Eficiente, Eficaz e Efetivo. 2003. Disponível na Internet via <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=84&rv=Gramatica>. Acessado em 1 de outubro de 2006.

PIERCY, N.; CRAVENS, D.; LANE, N. **Relationships Between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance, and Sales Organization Effectiveness.** British Journal of Management, 10(6), p. 95-111, 1999.

_____ ; _____ ; LOW, G. **Consequences of Sales Management's Behavior- and Compensation-Based Control Strategies In Developing Countries.** Journal of International Marketing, 12(3), p. 30-57, 2004.

PILLING, B.; EROGLU, C.; BOLES, J. **Comparing Projective with Self-Rating Measurement Scales: An Application to Customer-Orientation Measures.** Psychological Reports, 74(4), p. 427-434, 1994.

PINES, A.; ARONSON, E.; KAFRY, D. **Burnout: From Tedium to Personal Growth.** New York: Free Press, 1981.

QUIGLEY, C.; BINGHAM, F. **Salesforce Control techniques: A Comparison of Sales Managers and Salespeople Perceptions.** Journal of Marketing Theory and Practice, 3(7), p. 46-59, 1995.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values.** New York: Free Press, 1973.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. **The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople.** Journal of Marketing Research, 19(8), p. 343-351, 1982.

SCHNEIDER, B. **Organizational Climate: An Essay.** Personal Psychology, 28(1), p. 447-479, 1979.

_____ ; RENTSCH, J. **Managing Climates and Cultures: A Futures Perspectives.** Futures of Organizations, p. 181-200, 1988.

SCHULTZ, R.; GOOD, D. **Impact of the Consideration of Future Sales Consequences and Customer-Oriented Selling on Long-Term Buyer-Seller Relationships.** Journal of Business and Industrial Marketing, 15(4), p. 200-215, 2000.

SPIRO, R. L., WEITZ B. A., **Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity.** Journal of Marketing Research, 27(2), p. 61-69. 1990.

SCHWEPKER, Charles H. Jr. **Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational, Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce.** Journal of Business Research, 54(10), p. 39-52, 2001.

_____ ; GOOD, D. **The Impact of Sales Quota On Moral Judgement in the Financial Services Industry.** Journal of Services Marketing, 13(1), p. 38-58, 1999.

_____ ; FERREL, O.; INGRAM, T. **The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), p. 99-108, 1997.

_____. **Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(2), p. 151-171, 2003.

SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R.; PUSATERI, M. **An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(4), p. 253-262, 2000.

SHARMA, A.; NIKOLAOS, T.; SAREN, M., KYZIRIDIS, P. **Antecedents and Consequences of Relationship Marketing: Insights from Business Services Salespeople.** *Industrial Marketing Management*, 28(11), p. 601-611, 1999.

SIGUAW, J.; HONEYCUTT, E. **An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes.** *Industrial Marketing Management*, 24(1), p. 45-52, 1995.

_____ ; BROWN, G.; WIDING, R. **The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes.** *Journal of Marketing Research*, 31(2), p. 106-116, 1994.

SINGH, J.; GOOLSBY, J.; RHOADS, G.. **Behavioral Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives.** *Journal of Marketing Research*, 31(11), p. 558-569, 1994.

_____ ; VERBEKE, W.; RHOADS, G. **Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners.** *Journal of Marketing*, 60(7), p. 69-86, 1996.

STATHAKOPOULOS, V. **Sales Force Control: A Synthesis of Theories.** *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(2), p. 1-12, 1996.

SWAN, J.; BROWERS, M.; RICHARDSON, L. **Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature.** *Journal of Business Research*, 44(2), p. 93-107, 1989.

_____ ; TRAWICK, F., SILVA, D. **How Industrial Salespeople Gain Customer Trust.** *Industrial Marketing Management*, 14(8), p. 203-211, 1985.

SWENSON, M.; HERCHE, J. **Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(6), p. 283-289, 1994.

TADEPALLI, R. **Measuring Customer Orientation of a Salespersons: Modifications of the SOCO Scale".** *Psychology and Marketing*, 12(5), p. 177-187,1995.

- TANURE, B.; GOSHAL, S. **Estratégia e gestão Empresarial – Construindo Empresas Brasileiras de Sucesso**. São Paulo: Campos, 2004.
- THOMAS, R.; SOUTAR, G.; RYAN, M.. **The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form**. Journal of Personal Selling and Sales Management, 21(1), p. 63-69, 2001.
- TOFFLER, B. L. **Tough Choice: Managers Talk Ethics**. New York: Wiley, 1986.
- WALKER, O. C.; CHURCHILL, G. A.; FORD, N.. **Where Do We Go From Here? Selected Coceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce**. College of Business Administration, University of Oregon, p. 10-75, 1979.
- WEBSTER, F.; BRADFORD, K. **The Changing Role of Marketing in the Corporation**. Journal fo Marketing, 56(10), p. 1-17, 1992.
- WEITZ, B.; BRADFORD, K. **Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective**. Journal of the Academy of Marketing Science, 27(3), p. 241-254, 1999.
- _____ ; SUJAN, H.; SUJAN, M.. **Knowledge, Motivation, and Adaptative Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness**. Journal of Marketing,50(10), p. 174-181, 1986.
- WILLIAMS, M. **The Influence of Salespersons' Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development**. Journal of Business and Industrial Marketing, 13(3), p. 271-287, 1998.
- _____ ; ATTAWAY, J. **Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culrure's Influence on Buyer-Seller Relationships**. Journal of Personal Selling and Sales Management, 16(4), p. 33-52, 1996.
- WINBUSH, J. C.; SHEPARD, J. M.; MARKHAM, S. **An Empirical Examination of the Multidimensionality of Ethical Climate in Organizations"**. Journal of Business Ethics, 16(1), p. 67-77, 1997.

APÊNDICE A

SPSS for Windows Release 10.0.1 - File Information

List of variables on the working file

Name

Position #

AMOSTRA - “código da amostra” (1, 2)

1

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

DATA - “data da coleta” (AAAAMMDD)

2

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

CARGO - “cargo” (1, 2, 3, 4, 5)

3

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

TEMPO - “tempo no cargo” (1, 2, 3, 4, 5)

4

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

COTA - “percentual da cota de venda atingida” (1, 2, 3, 4, 5, 6)

5

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SALÁRIO - “forma de compensação financeira” (1, 2, 3, 4, 5)

6

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SATISFAÇÃO - “grau de satisfação geral dos clientes” (1, 2, 3, 4, 5)

7

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

CUSTO - “percentual do custo de vendas direta” (1, 2, 3, 4, 5)

8

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

OFERTA - “tipo da oferta praticada” (1, 2, 3, 4)

9

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SO-1 - “questão SO” (1, 2, 3, 4, 5)

10

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SO-6 - “questão SO” (1, 2, 3, 4, 5)

11

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SO-7 - “questão SO” (1, 2, 3, 4, 5)

12

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SO-8 - “questão SO” (1, 2, 3, 4, 5)

13

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SO-9 - “questão SO” (1, 2, 3, 4, 5)

14

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right

Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SOSUM - “somatória das questões SO” (máx. 25)
15

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SOTEND - “grau de tendência - orientação à venda”
16

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SOMOD - “moda da questão SO” (1, 2, 3, 4, 5)
17

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SOXMED - “média aritmética da questão SO”
18

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

SORMED - “média aritmética absoluta da questão SO”
19

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

CO-2 - “questão CO” (1, 2, 3, 4, 5)
20

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

CO-3 - “questão CO” (1, 2, 3, 4, 5)
21

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

CO-4 - “questão CO” (1, 2, 3, 4, 5)
22

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

CO-5 - “questão CO” (1, 2, 3, 4, 5)

23

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

CO-10 - “questão CO” (1, 2, 3, 4, 5)

24

Measurement Level: Scale
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

COSUM - “somatória das questões CO” (máx. 25)

25

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

COTEND - “grau de tendência - orientação ao cliente”

26

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

COMOD - “moda da questão CO” (1, 2, 3, 4, 5)

27

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

COXMED - “média aritmética da questão CO”

28

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

CORMED - “média aritmética absoluta da questão CO”

29

Measurement Level: Ordinal
Column Width: 8 Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2

APÊNDICE B

Questionários – Gerente Geral e Força de Venda

Prezado **Gerente Geral**,

O presente questionário faz parte de um estudo acadêmico (Dissertação de Mestrado em Administração – Ibmec (RJ) sobre qual a perspectiva de venda que é mais praticada pelas empresas fornecedoras de soluções de TI (Tecnologia da Informação) no Brasil e de como melhorar a efetividade deste processo. Suas respostas irão ajudar a avançar o conhecimento que temos hoje em relação a esse tema. É muito importante que você responda às questões individualmente e com total sinceridade. Para isso, garantimos o sigilo absoluto das respostas. Essa pesquisa tem caráter confidencial e não será necessário colocar nenhuma informação que permita identificar você ou sua empresa – nenhuma empresa ou pessoa terá acesso aos questionários aplicados. O conteúdo da dissertação, a análise e interpretação dos dados coletados poderão ser solicitadas através dos e-mails abaixo, a partir de agosto/2007. Agradecemos muito sua colaboração e o seu tempo.

Aluno : João Batista Bonnassis da Silva
e-mail : joão.bonnassis@al.ibmecrj.edu.br
Tel : (21) 9311-0568

Orientador : Prof. Dr. Edson José Dalto
e-mail : edalto@ibmecrj.br
Tel : (21) 4503-4146

Primeira Parte: Dados de qualificação genérica do respondente (GERENTE GERAL)

1) Percentual atingido da cota de vendas direta no ano de 2006:

- 0% a 50% 51% a 70% 71% a 90% 91% a 100% acima de 100%

2) Forma de compensação financeira recebida pela força de vendas direta durante o ano de 2006:

- Somente salário mensal fixo (sem comissão fixa ou variável)
 Salário mensal fixo acrescido de percentual fixo de comissão
 Salário mensal fixo acrescido de comissão variável
 Somente percentual fixo de comissão (sem salário mensal fixo)
 Somente percentual variável de comissão (sem salário mensal fixo)

3) Percentual atingido do grau de satisfação geral dos clientes durante o ano de 2006:

- 0% a 50% 51% a 70% 71% a 90% 91% a 100% não disponível na
satisfeitos satisfeitos satisfeitos satisfeitos organização

4) Percentual atingido do custo total de vendas direta* no ano de 2006:

- 1% a 5% 6% a 10% 11% a 20% 21% ou acima não disponível na
Organização

* *Selling Expense*

- continua no verso da página -

Segunda Parte: As afirmativas, a seguir, referem-se à forma como você age ou se comporta em relação à perspectiva de venda adotada por sua organização, durante o ano de 2006, com o objetivo de atingir ou superar a cota anual de vendas especificada. Utilize a escala abaixo para analisar estas afirmativas.

Se você concorda por completo com a frase, assinale a opção “**Concordo totalmente**”. Se você tende a concordar com alguma ressalva, assinale “**Concordo parcialmente**”. Se você tende mais a discordar, mas não completamente, assinale a opção “**Discordo parcialmente**”. Se você discorda completamente da frase, marque “**Discordo totalmente**”. Se você não tem uma opinião claramente formada a respeito, marque “**Não concordo, nem discordo**”. Marque com um “x” somente uma resposta por linha numerada.

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Eu procuro vender o máximo possível ao invés de priorizar as necessidades do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Eu procuro descobrir quais são as necessidades do meu cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Um bom vendedor ou gerente de venda precisa ter em mente os melhores interesses para o seu cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Eu procuro oferecer para o meu cliente, quando ele tem um problema, um produto / serviço que o ajude a resolvê-lo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Eu ofereço o meu produto / serviço que melhor atenda ao problema ou necessidade do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	É necessário valorizar o meu produto / serviço quando eu o descrevo para o cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Procuro vender para o meu cliente tudo que eu possa convencê-lo a comprar, mesmo sabendo que é mais do que ele poderia comprar sensatamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Eu procuro valorizar meus produtos / serviços para fazê-los parecerem tão bons quanto possível?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Eu decido quais produtos / serviços serão ofertados, baseado no que eu possa convencer o meu cliente a comprar e não baseado no que irá satisfazê-lo no longo prazo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Eu procuro pesquisar quais dos meus produtos / serviços poderiam melhor ajudar o meu cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prezado **Vendedor(a), Representante de Venda, Gerente Regional de Venda,
Engenheiro de Sistemas Pré-Venda, Gerente Regional de Pré-Venda**

O presente questionário faz parte de um estudo acadêmico (Dissertação de Mestrado em Administração – Ibmecc (RJ) sobre qual a perspectiva de venda que é mais praticada pelas empresas fornecedoras de soluções de TI (Tecnologia da Informação) no Brasil e de como melhorar a efetividade deste processo. Suas respostas irão ajudar a avançar o conhecimento que temos hoje em relação a esse tema. É muito importante que você responda às questões individualmente e com total sinceridade. Para isso, garantimos o sigilo absoluto das respostas. Essa pesquisa tem caráter confidencial e não será necessário colocar nenhuma informação que permita identificar você ou sua empresa – nenhuma empresa ou pessoa terá acesso aos questionários aplicados. A análise e interpretação dos dados coletados poderão ser solicitadas através dos e-mails abaixo, a partir de agosto/2007. Agradecemos muito sua colaboração e o seu tempo.

Aluno : João Batista Bonnassis da Silva
e-mail : joão.bonnassis@al.ibmecrj.edu.br
Tel : (21) 9311-0568

Orientador : Prof. Dr. Edson José Dalto
e-mail : edalto@ibmecrj.br
Tel : (21) 4503-4146

Primeira Parte: Dados de qualificação genérica do respondente

(Vendedor Direto, Representante de Venda Direta, Gerente Regional de Venda Direta, Engenheiro de Sistemas Pré-Venda, Gerente Regional de Pré-Venda)

1) Função ou cargo ocupado na organização durante o ano de 2006:

- Vendedor(a) Direto ou Representante de Venda Direta
- Gerente Regional de Venda Direta
- Engenheiro de Sistemas Pré-Venda
- Gerente Regional de Pré-Venda

2) Tempo total de experiência na função ou cargo ocupado:

- até 2 anos
- até 4 anos
- até 8 anos
- até 16 anos
- acima de 16 anos

3) Percentual atingido da cota de vendas no território que você atuou durante o ano de 2006:

- 0% a 50%
- 51% a 70%
- 71% a 90%
- 91% a 100%
- acima de 100%

4) Tipo da oferta praticada durante o ano de 2006:

- Mix (hardware, software e serviços)
- Somente Hardware
- Somente Software
- Somente Serviços

- continua no verso da página -

Segunda Parte: As afirmativas, a seguir, referem-se à forma como você age ou se comporta em relação à perspectiva de venda adotada por sua organização, durante o ano de 2006, com o objetivo de atingir ou superar a cota anual de vendas especificada. Utilize a escala abaixo para analisar estas afirmativas.

Se você concorda por completo com a frase, assinale a opção “**Concordo totalmente**”. Se você tende a concordar com alguma ressalva, assinale “**Concordo parcialmente**”. Se você tende mais a discordar, mas não completamente, assinale a opção “**Discordo parcialmente**”. Se você discorda completamente da frase, marque “**Discordo totalmente**”. Se você não tem uma opinião claramente formada a respeito, marque “**Não concordo, nem discordo**”. Marque com um “x” somente uma resposta por linha numerada.

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Eu procuro vender o máximo possível ao invés de priorizar as necessidades do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Eu procuro descobrir quais são as necessidades do meu cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Um bom vendedor ou gerente de venda precisa ter em mente os melhores interesses para o seu cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Eu procuro oferecer para o meu cliente, quando ele tem um problema, um produto / serviço que o ajude a resolvê-lo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Eu ofereço o meu produto / serviço que melhor atenda ao problema ou necessidade do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	É necessário valorizar o meu produto / serviço quando eu o descrevo para o cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Procuro vender para o meu cliente tudo que eu possa convencê-lo a comprar, mesmo sabendo que é mais do que ele poderia comprar sensatamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Eu procuro valorizar meus produtos / serviços para fazê-los parecerem tão bons quanto possível?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Eu decido quais produtos / serviços serão ofertados, baseado no que eu possa convencer o meu cliente a comprar e não baseado no que irá satisfazê-lo no longo prazo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Eu procuro pesquisar quais dos meus produtos / serviços poderiam melhor ajudar o meu cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)