


CAPACIDADE DE VENDAS E DESEMPENHO: PAPEL DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, CAPACIDADES PESSOAIS E GERENCIAIS



GRAZIELA P. RODRIGUES¹

 <https://orcid.org/0000-0002-5840-9859>

TOMAS S. MARTINS¹

 <https://orcid.org/0000-0001-7355-7481>

Para citar este artigo: Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2020). Capacidade de vendas e desempenho: Papel da orientação para o mercado, capacidades pessoais e gerenciais. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–30. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR200199

Submissão: 11 dez. 2019. **Aceite:** 12 mar. 2020.

¹ Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: Explicar a relação entre a capacidade de vendas e a *performance* financeira e com clientes, em empresas orientadas ao mercado. Essa capacidade é dividida em venda pessoal e gestão da força de vendas, ambas na visão dos gestores.

Originalidade/valor: Esta pesquisa é a primeira que explora em profundidade a capacidade de vendas e demonstra que ela precisa de uma orientação estratégica prévia, além de verificar os diferentes tipos de desempenho que os dois recursos podem resultar. Este estudo ainda é aplicado a dois tipos de empresa, fornecendo várias contribuições para a teoria e prática do *marketing*.

Design/metodologia/abordagem: Foi realizado uma *survey* com 223 empresas divididas de acordo com suas atividades: desenvolvedores de *software*/serviço e apenas serviços no setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

Resultados: Primeiro, as capacidades pessoais e gerenciais induzem a desempenhos diferentes, mesmo quando são influenciadas pela mesma orientação estratégica. Segundo, o efeito da mediação reforça que a capacidade de gerenciamento da força de vendas é mais forte que a capacidade de vendas pessoais. Terceiro, nas empresas de serviços, é importante desenvolver uma capacidade de vendas pessoal. Por fim, mostram que as empresas de *software*/serviços apresentam um comportamento diferenciado das empresas de serviços.

PALAVRAS-CHAVE

Capacidade de vendas. Vendas pessoal. Gestão da força de vendas. Orientação para o mercado. *Performance* organizacional.

1. INTRODUÇÃO

As atividades de vendas estão presentes na rotina de todas as empresas e são vistas como atividades comuns, mas, em um ambiente competitivo e dinâmico, apresentam uma série de desafios (Rodríguez, Ajjan, & Peterson 2016). Um deles é adquirir e usar informações do mercado de maneira estratégica para desenvolver as atividades de vendas (Narver & Slater, 1990; Guenzi, Sajtos, & Troilo, 2016).

Argumentamos que a capacidade de vendas de uma empresa é desenvolvida e adaptada com base nas informações e no conhecimento do mercado. A capacidade de vendas pode ser entendida a partir de dois pontos de vista: capacidade de gestão da força de vendas e capacidade de vendas pessoal. A capacidade de vendas pessoal compreende as habilidades individuais e representa as habilidades gerais dos vendedores com os clientes e o gerenciamento de contas. Por sua vez, a capacidade de gestão da força de vendas está relacionada a todos os esforços necessários para vender produtos ou serviços no mercado, incluindo a estruturação da força de vendas em toda a organização, o gerenciamento de talentos e a segmentação de clientes (Guenzi et al., 2016). Neste estudo, a capacidade de vendas é a combinação dos esforços da gestão de vendas e das habilidades pessoais da equipe de vendas.

Uma empresa comprometida em desenvolver constantemente a capacidade de vendas pode não apenas alcançar melhores resultados em curto prazo, mas também estabelecer uma estratégia de relacionamento com o cliente sustentável, com base no processo de criação de valor (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, & Srivastava, 2004; Homburg, Vomberg, Enke, & Grimm, 2015). Argumentamos que entender e desenvolver a capacidade de vendas com base em um processo de informações de mercado pode levar a um melhor desempenho financeiro e com o cliente. No entanto, não há um entendimento claro de como as informações adquiridas e disseminadas por toda a empresa estão relacionadas ao desenvolvimento da capacidade de vendas na perspectiva da gestão e da equipe de vendas.

Existem estudos sobre diferentes tópicos acerca da capacidade de vendas que tentam integrar o *marketing* e as vendas ou a gestão de vendas (Homburg et al., 2015; Chen, Peng, & Hung, 2015). No entanto, a grande maioria desses estudos se concentra no indivíduo (vendedor) ou na equipe de vendas (Wang & Miao, 2015; Kumar, Sunder, & Leone, 2013), mas é essencial entender e ver a capacidade de vendas como um processo que busca construir relacionamentos sustentáveis com os clientes (Guenzi et al., 2016). Essa perspectiva, que considera as atividades de vendas dos pontos de vista



gerencial e individual, é relevante para os resultados dos negócios, mas ainda é pouco explorada e necessita de maior desenvolvimento (Sharma, 2016).

Para entender detalhadamente a capacidade de vendas, como um conjunto de habilidades gerenciais e individuais, e os resultados gerados por cada uma delas, propomos um argumento baseado nas relações entre orientação de mercado, capacidade de vendas (capacidade de gestão da força de vendas e capacidade de vendas pessoal) e desempenho (financeiro e com clientes). Este artigo apresenta a capacidade de vendas em detalhes e verifica seu papel mediador na relação entre orientação para o mercado e desempenho. Detalhar a capacidade de vendas e colocá-la em uma posição mediadora de uma relação clássica (orientação para o mercado e desempenho) nos permitiu ver em que contexto determinado tipo de capacidade de vendas afeta o desempenho em curto ou longo prazo, com base no desempenho financeiro ou com clientes.

Este estudo tem foco na orientação para o mercado e na capacidade de vendas das empresas B2B, pois ambas geram resultados (Chang, 2014; Weitz & Bradford, 1999), especialmente em mercados competitivos (Day, 1994), como o setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC) brasileiro. As empresas desse setor dependem de seus esforços de vendas para enfrentar essa competitividade (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação [Brasscom], 2016) e, efetivamente, atendem a empresas de outros setores que se baseiam em soluções de *software* e serviços para ser competitivas (Brasscom, 2013).

No geral, esta pesquisa apresenta quatro contribuições teóricas. Primeiro, mostra que a capacidade de vendas, como qualquer outra capacidade, é desenvolvida a partir de uma orientação estratégica, e argumentamos que a orientação para o mercado direciona a capacidade de vendas de maneira gerencial e individual. Esses dois conjuntos de capacidades levam a diferentes tipos de desempenho (financeiro ou com clientes). Segundo, em geral, a capacidade de gestão da força de vendas tem um impacto maior no desempenho quando comparada à capacidade de vendas pessoal. Terceiro, a capacidade de gestão da força de vendas influencia a capacidade de vendas pessoal nas empresas que vendem serviços. Por fim, as empresas que vendem *software* e serviços se comportam de maneira diferente, em termos de desenvolvimento de capacidade de vendas e de sua relação com a orientação para o mercado, quando comparadas às empresas que vendem apenas serviços no setor de TIC brasileiro. Essa contribuição mostra que empresas do mesmo setor podem ter resultados diferentes, confirmando os argumentos da visão baseada em recursos (VBR). Além disso, as capacidades dinâmicas apontam



que o desempenho é baseado em recursos e no processo de adaptação ambiental da empresa (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Essas duas abordagens teóricas são usadas em estudos sobre capacidades de *marketing* e orientação para o mercado (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009; Ngo & O’Cass, 2012; Krush, Agnihotri, Trainor, & Nowlin, 2013; Narver & Slater, 1990) que veem o uso de recursos como um meio de criar e sustentar valor para os *stakeholders* da organização (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001). O foco estratégico da empresa, ou seja, sua orientação, determina o desenvolvimento de capacidades específicas e, portanto, gera resultados diferentes.

Na prática, este estudo gera quatro novas implicações para os gerentes alocarem seus recursos de vendas de maneira mais eficaz, tanto em curto quanto em longo prazo. Primeiro, os resultados permitem que os gestores invistam em habilidades pessoais e/ou gerenciais, dependendo dos resultados que estão tentando alcançar, ou seja, relacionamentos com clientes ou ganhos financeiros. Segundo, em geral, nossos resultados mostram que é importante investir na capacidade de gestão da força de vendas, independentemente do foco da empresa, porque essa capacidade gera melhores resultados. Terceiro, as empresas que buscam resultados de relacionamento com os clientes devem investir mais em atividades de vendas baseadas no vendedor. Levando em conta as duas últimas implicações, os gerentes devem atrair os melhores talentos de vendas e organizar sua equipe de vendas de maneira a serem mais eficazes. Por fim, com base no foco da empresa, eles podem desenvolver atividades de vendas específicas para obter melhores resultados.

Além deste texto introdutório, o artigo é composto de quatro partes: referencial teórico, método, resultados e conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orientação para o mercado

A orientação para o mercado está relacionada ao desenvolvimento do conceito de *marketing*. Deng e Dart (1994) argumentam que o conceito de *marketing* é uma filosofia empresarial, enquanto a orientação para o mercado é uma inteligência de mercado que fornece informações às empresas sobre como criar respostas estratégicas às oportunidades ambientais.

Algumas abordagens sobre orientação para o mercado sugerem uma definição dessa orientação estratégica. Para Narver e Slater (1990), a orientação de mercado é gerada pela cultura organizacional e formada por três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, que



correspondem às atividades envolvidas na aquisição de informações sobre clientes e concorrentes, e coordenação interfuncional. A coordenação interfuncional usa as informações para conectá-las aos esforços de diferentes departamentos internos para criar valor superior para o cliente; portanto, concentra-se nas atividades e nos processos internos desenvolvidos nas áreas funcionais.

Uma empresa pode ter uma vantagem em uma oportunidade de negócios quando todos os membros da organização reconhecerem que podem contribuir para a criação de valor para o cliente. A orientação para o mercado concentra os esforços e permite que isso aconteça (Slater & Narver, 1994); permite tomar melhores decisões no mercado competitivo e depende do contexto da empresa (Noble, Sinha, & Kumar, 2002; Guo, Wang, Hao, & Saran, 2018). Para Morgan e Vorhies (2018), a orientação para o mercado tem um papel central na compreensão dos vários objetivos de uma organização e no equilíbrio do uso de recursos para atingir esses objetivos. Para isso, é necessário um componente cultural para a orientação para o mercado se materializar em estratégias, comportamentos e atitudes relacionadas à resposta ou antecipação das necessidades do mercado e para obter resultados positivos relacionados aos clientes e aos concorrentes.

Ngo e O’Cass (2012) verificaram o papel de outras variáveis na explicação da relação entre orientação para o mercado e desempenho. Eles argumentam que a orientação para o mercado é necessária, porém não é suficiente. Outras variáveis podem explicar essa relação porque a empresa precisa desenvolver estratégias de *marketing* para criar e demonstrar o valor de suas ofertas aos clientes, como as capacidades organizacionais.

Mohiuddin Babu, Liu, Jayawardhena e Dey (2019) verificaram a influência da orientação dos funcionários na conversão das dimensões da orientação para o mercado em desempenho baseado no cliente. Eles encontraram um impacto direto de todas as dimensões da orientação para o mercado no desempenho, e, além disso, essa orientação dos funcionários é moderadora apenas nas dimensões da orientação para o cliente e para o concorrente. Os autores destacaram que conduziram o estudo em empresas de serviços no Reino Unido e a implementação da orientação para o mercado deve ser explorada em outros países, combinada com outros recursos.

Uma empresa deve entender o uso e desenvolvimento de capacidades organizacionais para construir e implementar o conhecimento do mercado (Morgan et al., 2009). Essas capacidades organizacionais, vistas como habilidades desenvolvidas pela empresa, podem ser dirigidas por uma orientação para o mercado. Em relação às atividades de vendas, a equipe de vendas



trabalha na geração de informações de mercado. Essas informações podem ser usadas para desenvolver atividades de gerenciamento e relacionamento com o cliente (Day, 1994; Morgan, 2012). A orientação para o mercado ajuda no desenvolvimento de habilidades de vendas que podem se transformar em recursos únicos, difíceis de imitar, raros, valiosos e não substituíveis (Barney, 1991). A compreensão do uso desses recursos ajuda a empresa a criar e sustentar valor para os *stakeholders* da organização (Srivastava et al., 2001). Assim, é proposto que a orientação do mercado influencia a capacidade de vendas.

2.2 Capacidade de vendas

Existem poucos estudos recentes com foco na capacidade de vendas, como Krush et al. (2013) que estudaram essa capacidade e o desempenho organizacional com os painéis de *marketing* e *sensemaking*. Siahtiri, O’Cass e Ngo (2014) estudaram as capacidades de *marketing* e vendas no desempenho centrado no cliente e desempenho da marca no mercado B2B. Por fim, Guenzi et al. (2016) desenvolveram um modelo para medir a capacidade de vendas.

De acordo com Krush et al. (2013), a capacidade de vendas e os esforços dos painéis de *marketing* de uma unidade de negócios influenciam positivamente o *sensemaking*. A capacidade de vendas trabalha na aquisição de informações de clientes (Vorhies & Morgan, 2005) que, quando usadas com os painéis de *marketing*, que são uma tecnologia que permite o acesso a importantes métricas e iniciativas de *marketing* (Krauss, 2005), ajudam as empresas a construir conhecimento de mercado (Krush et al., 2013).

Siahtiri et al. (2014) mostram que as capacidades de *marketing* e vendas são críticas para o desempenho centrado no cliente, que gera um aumento no desempenho da marca. Com base nesses resultados, os autores sugerem que as unidades de *marketing* e vendas são complementares e as principais capacidades responsáveis pelo desempenho da marca nas organizações B2B.

Guenzi et al. (2016) apresentaram um novo modelo porque viram que pesquisas anteriores sobre capacidade de vendas não representavam o processo de vendas como um todo. Então, a proposta é que a capacidade de vendas seja dividida em vendas pessoais e gestão da força de vendas, pois as atividades de vendas são incorporadas a um processo que inclui as habilidades dos indivíduos que fazem parte de uma equipe e da gestão de todos os esforços de vendas. Os vendedores se concentram no relacionamento com os clientes e desenvolvem habilidades individuais para melhor se relacionar com os clientes. Suas atividades são supervisionadas e resultam em um



certo tipo de desempenho. Por sua vez, a capacidade de gestão da força de vendas visa estruturar a força de vendas, gerenciar talentos e segmentar os clientes. O resultado desse trabalho de gestão é diferente do resultado apresentado pelos vendedores.

A capacidade de vendas, como um tipo de capacidade de *marketing*, pode ser desenvolvida a partir de uma orientação estratégica (Day, 1994; Morgan et al., 2009). A orientação para o mercado, com uma abordagem cultural, desenvolve o conhecimento de mercado com base nas informações dos clientes e dos concorrentes (Narver & Slater, 1990). Os vendedores usam essas informações como um recurso para desenvolver habilidades individuais (Guo et al., 2018; Mohiuddin Babu et al., 2019), que inclui a capacidade de vendas pessoal (Guenzi et al., 2016). Propõe-se então:

- H1: A orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade de vendas pessoal.

Além da capacidade de vendas pessoal, a capacidade de vendas é um recurso organizacional que também se concentra na organização e no gerenciamento dos esforços de vendas para construir relacionamentos com os clientes (Guenzi et al., 2016). Portanto, podemos ver que a orientação do mercado também deve influenciar o aspecto gerencial das vendas como um recurso, que é a base da seguinte hipótese:

- H2: A orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade de gestão da força de vendas.

2.3 Capacidade de vendas e desempenho

Existem muitos estudos que mostram a relação entre capacidades de *marketing* e desempenho (Vorhies & Morgan, 2005; Ngo & O’Cass, 2012). Não há consenso sobre o tipo de desempenho com o qual essas capacidades contribuem, mas existem algumas mensurações mais frequentes, como: crescimento de vendas, participação de mercado, lucratividade e satisfação do cliente (Morgan, 2012; Guenzi et al., 2016).

Estudos recentes que se concentram apenas na capacidades de vendas classificam o desempenho de diferentes maneiras. Guenzi et al. (2016), por exemplo, argumentam que as atividades de vendas contribuem para o desempenho com clientes (satisfação e lealdade do cliente), desempenho de mercado (participação de mercado e crescimento da receita) e desempenho financeiro (lucratividade). Siahtiri et al. (2014) demonstraram que as capa-



idades de *marketing* e vendas contribuem para o desempenho centrado no cliente e o desempenho da marca B2B.

A capacidade de vendas, como uma capacidade de *marketing*, contribui para o desempenho organizacional (Morgan, 2012; Ngo & O’Cass, 2012). No entanto, essas capacidades provavelmente geram resultados diferentes. Dividimos o desempenho em duas dimensões: desempenho financeiro e com clientes. Essa divisão foi feita para estabelecer uma diferença em termos do que consideramos desempenho de curto ou longo prazo. De acordo com Rust et al. (2004), o desempenho deve ser avaliado de maneira financeira e não financeira. Nosso argumento é que a capacidade de vendas pessoal se concentra em relacionamento com clientes de longo prazo que não necessariamente gera um resultado financeiro de curto prazo.

A capacidade de vendas pessoal é um processo que incorpora a capacidade de vender e desenvolver relacionamentos com os clientes por meio do gerenciamento de contas. Para gerenciar contas, é necessário desenvolver habilidades de vendas e interpessoais (Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar, & Ladd, 2002). Os clientes esperam que os vendedores entreguem produtos e serviços com maior valor agregado, e, por causa dessa expectativa, muitas organizações se concentram no desenvolvimento de habilidades de vendas que geram um relacionamento com os clientes (Weitz & Bradford, 1999). Assim, os vendedores devem ter habilidades de comunicação e apresentação de vendas, conhecimento do produto ou serviço e desenvolver atividades com os clientes (Rentz et al., 2002). Os vendedores realizam atividades de vendas diariamente com os clientes quando se concentram em relacionamentos de longo prazo. Para estabelecer esse relacionamento, argumentamos que o desempenho com clientes está relacionado à atração, retenção, satisfação e lealdade do cliente (Guenzi et al., 2016; Ngo & O’Cass, 2012). Em resumo, os vendedores naturalmente ajudarão a empresa a melhorar o desempenho com clientes (Baldauf, Cravens, & Piercy, 2001; Rentz et al., 2002; Siahtiri et al., 2014):

- H3: A capacidade de vendas pessoal influencia positivamente o desempenho com clientes.

A capacidade de gestão da força de vendas enfatiza os resultados de curto prazo, principalmente os financeiros. Mesmo focada em resultados financeiros, a empresa não pode ignorar os elementos do mercado, isto é, as características do ambiente e dos concorrentes que colaboram com a produtividade do *marketing* (Rust et al., 2004).

A capacidade de gestão da força de vendas abrange processos mais amplos, que vão desde a atração de talentos até a segmentação de clientes



(Guenzi et al., 2016). A gestão de vendas é vista como a extensão do monitoramento, do direcionamento, da avaliação e da recompensa das atividades de vendas, que são realizadas pela força de vendas (Anderson & Oliver, 1987). O gerente de vendas é responsável pelas escolhas estratégicas que se refletem no comportamento da equipe de vendas. É importante porque direciona as atividades de vendas de acordo com a orientação estratégica adotada pela organização e pelo contexto da empresa (Baldauf et al., 2001; Siguaw, Brown, & Widing, 1994).

O contexto, a empresa e as características do mercado definem a estruturação da força de vendas, que inclui o tamanho e a organização da equipe para operar no mercado (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2008). Além de estruturar a força de vendas e gerenciar talentos, é necessário alocar recursos e esforços de vendas em produtos e mercados, ou seja, ter a capacidade de segmentar os clientes e atuar com a força de vendas de maneira eficaz (Guenzi et al., 2016).

A capacidade de gestão direciona as atividades da força de vendas, como treinamento, planejamento, além de gerenciamento de talentos e outras atividades que fazem com que a equipe de vendas alcance um maior retorno financeiro. Portanto, a gerência se preocupa mais com o desempenho financeiro do que com o relacionamento com o cliente (Baldauf et al., 2001), e um dos desafios da gestão da força de vendas é garantir o desempenho financeiro, verificando como obter melhores resultados e considerando o ambiente de mercado e os concorrentes (Rust et al., 2004; Zoltners et al., 2008):

- H4: A capacidade de gestão da força de vendas influencia positivamente o desempenho financeiro.

2.4 Capacidade de gestão da força de vendas e vendas pessoais

A capacidade de vendas é um processo para a construção de relacionamento com os clientes (Siguaw et al., 1994). No estudo de Guenzi et al. (2016), a capacidade de vendas é dividida em capacidade de vendas pessoal, cujo foco está principalmente nos processos executados pelos vendedores e pelo gerenciamento de contas, e capacidade de gestão da força de vendas, que inclui atividades de gestão, como atrair talentos para a força de vendas e segmentação de clientes. Por isso, precede a capacidade de vendas pessoal. A gestão de vendas direciona a força de vendas para garantir o desempenho dos membros da equipe (Baldauf et al., 2001; Siguaw et al., 1994). Além disso, o gestor utiliza informações de mercado para desenvolver atividades



que influenciam positivamente as habilidades individuais. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

- H5: A capacidade de gestão da força de vendas influencia positivamente a capacidade de vendas pessoal.

2.5 Orientação para o mercado, capacidade de vendas e desempenho

A capacidade de vendas é desenvolvida a partir de uma orientação estratégica (Morgan et al., 2009) e influencia o desempenho organizacional (financeiro e com clientes) (Baldauf et al., 2001; Zoltners et al., 2008). Portanto, pode-se dizer que a capacidade de vendas desempenha um papel mediador na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

A capacidade de vendas deve contribuir para resultados positivos para empresas mais orientadas para o mercado. Estas tendem a funcionar melhor internamente, em diferentes áreas de departamento, com informações obtidas no ambiente externo com clientes e concorrentes. Uma orientação para o mercado com abordagem cultural (Narver & Slater, 1990) influencia o desenvolvimento da capacidade de vendas, porque elas realmente acontecem com o conhecimento de mercado. Esses recursos operam na fronteira da organização quando relacionados a clientes e concorrentes (Day, 1994; Sigauw et al., 1994), e, portanto, essa capacidade de vendas influencia os resultados empresariais.

As capacidades de *marketing* geralmente desempenham um papel mediador em estudos que relacionam orientação para o mercado e desempenho (Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas, & Kouchtch, 2011; Ngo & O’Cass, 2012). Alguns artigos, além de mostrarem o papel mediador das capacidades de *marketing*, relacionam a orientação para o mercado a algumas atividades específicas de vendas (Wang & Miao, 2015; Lengler, Sousa, & Marques, 2013), mas ainda é necessário entender quais capacidades relacionadas à orientação para o mercado contribuem para um desempenho superior (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Morgan et al., 2009; Mohiuddin Babu et al., 2019). A capacidade de vendas é uma capacidade de *marketing* (Morgan, 2012), pode-se dizer que ela desempenha esse papel mediador. Este estudo tem como objetivo entender o processo pelo qual a orientação para o mercado está relacionada a uma capacidade específica de *marketing*, ou seja, a capacidade de vendas, e como esta contribui para um desempenho superior (Kirca et al., 2005), tanto no curto quanto no longo prazo (Baldauf et al., 2001; Zoltners et al., 2008).

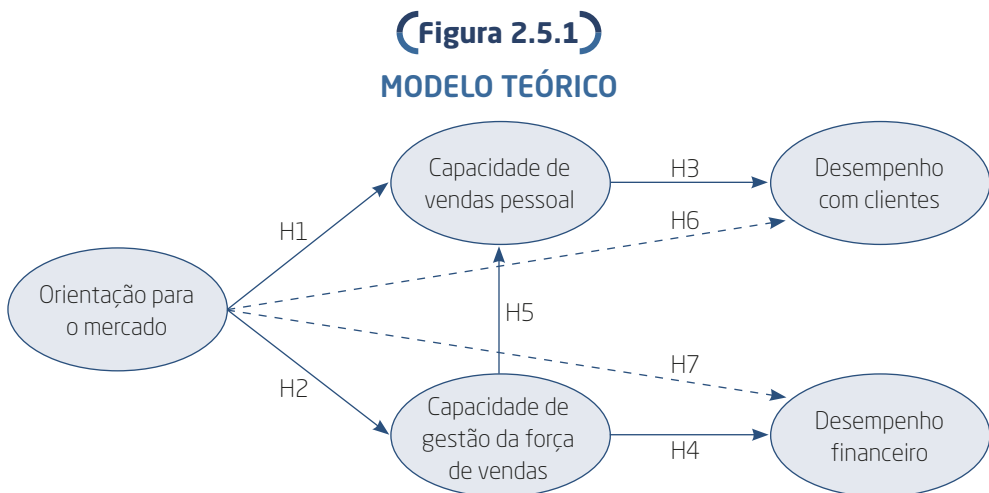
A capacidade de vendas pessoal gera resultados com clientes e tem foco no relacionamento de longo prazo (Baldauf et al., 2001), e essa capacidade é influenciada pela orientação para o mercado (Morgan et al., 2009), que gera informações precisas sobre os clientes (Narver & Slater, 1990). É necessário desenvolver uma capacidade para gerenciar as informações coletadas no mercado e, após trabalhar com elas, gerar um desempenho eficaz com os clientes:

- H6: A relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes é mediada pela capacidade de vendas pessoal.

A gestão visa garantir o desempenho da força de vendas, principalmente os resultados financeiros (Anderson & Oliver, 1987; Baldauf et al., 2001). Essa gestão certamente usa informações de mercado, clientes e concorrentes, e também trabalha com processos internos para tomar decisões sobre como alocar recursos (Morgan et al., 2009; Narver & Slater, 1990) para garantir o desempenho da força de vendas posteriormente, como resultado:

- H7: A relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro é mediada pela capacidade de gestão da força de vendas.

A Figura 2.5.1 representa o modelo proposto com os conceitos apresentados e a relação entre eles.



Fonte: Elaborada pelos autores.

3. MÉTODO

3.1 Amostra e coleta de dados

A pesquisa foi realizada com empresas de TIC no Brasil. As atividades de vendas se tornam mais relevantes nesse setor porque essas empresas desenvolvem soluções de *software* e vendem serviços adicionais com essas soluções para todos os setores (Brasscom, 2016).

Um primeiro questionário foi testado com um vendedor e dois gerentes de *marketing*/vendas. Os itens finais desse questionário foram selecionados após a validação desses profissionais da área.

A coleta de dados durou três meses. O questionário foi enviado por *e-mail* às empresas, e os entrevistados puderam acessar um *link* para participar da pesquisa. Primeiramente enviamos 356 *e-mails*, com um retorno de 24,2%, resultando em 86 casos. Outros entrevistados responderam à pesquisa pessoalmente usando um *smartphone* ou *tablet* em reuniões e grandes eventos na área; portanto, resultando em mais 166 casos.

Os respondentes são principalmente proprietários (37%), gerentes de vendas (20%), gerentes de *marketing* (8%) e gerentes de outras áreas (14%) que estão envolvidos nas atividades diárias de *marketing* e vendas. São vendedores (9%) ou ocupam cargos em empresas relacionadas a atividades de *marketing* e gestão de vendas (12%). Apesar de este estudo ter uma perspectiva de gestão, incluímos vendedores e empresários porque as pequenas empresas brasileiras nem sempre possuem um setor de vendas estruturado. Às vezes, o vendedor assume a função de gestor.

A amostra final foi de 223 empresas de *software* e serviços, já que 25 casos foram descartados por não atenderem ao perfil esperado. Onze entrevistados não trabalhavam no setor e dez não estavam envolvidos nas atividades das áreas de *marketing* e vendas. Finalmente, mais quatro casos foram eliminados por serem empresas de *hardware*. O tamanho da amostra é adequado, e o tamanho mínimo de 89 foi calculado no *software* G-Power. Os parâmetros utilizados foram: tamanho do efeito ($f^2 = 0,15$), poder estatístico = 95%, nível de significância = 5% e número de preditores = 1 (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, & Thiele, 2017).

A maioria das empresas (78,5%) é desenvolvedora de *software* e vende serviços adicionais; essas empresas foram reunidas no grupo 1. O grupo 2 (21,5%) é de prestadores de serviços. Consideramos que, dependendo do foco da empresa, essas relações podem se comportar de maneira diferente.



Por exemplo, uma empresa que vende soluções de *software* e serviços adicionais pode enfatizar um conjunto de recursos de vendas diferentes das empresas que oferecem apenas serviços de TIC. As empresas que têm foco no serviço geralmente executam atividades de *marketing* pensando mais nas pessoas do que nos processos produtivos. Eles se concentram em relacionamentos de longo prazo, qualidade do serviço ao cliente e transparência nas negociações, mesmo que os serviços em nosso artigo sejam baseados em produtos (Lusch & Vargo, 2006).

3.2 Mensuração dos construtos

O questionário foi construído com base nas escalas existentes na literatura. Para a orientação para o mercado, adaptamos a escala de Narver e Slater (1990) com 12 indicadores. Após análise fatorial exploratória, três itens foram removidos por não prejudicarem o objetivo da pesquisa. Para a capacidade de vendas, usamos a escala de Guenzi et al. (2016) com cinco itens para capacidade de vendas pessoal e oito itens para capacidade de gestão da força de vendas.

A escala de desempenho com clientes contém dois indicadores de Guenzi et al. (2016) e três indicadores da escala de Ngo e O’Cass (2012), estes foram utilizados para demonstrar o relacionamento de longo prazo com os clientes e os resultados não financeiros (Rust et al., 2004). O desempenho financeiro foi medido com a escala de Cruz-González, López-Sáez, Navas-López e Delgado-Verde (2015), com seis itens, além de três indicadores de Guenzi et al. (2016). A escala de desempenho financeiro é consolidada na literatura, mas foram adicionados dois indicadores utilizados no estudo de Guenzi et al. (2016). Esses indicadores demonstraram o impacto do ambiente de mercado no desempenho de *marketing*, no curto prazo (Rust et al., 2004).

O questionário final, portanto, tinha 42 perguntas, todas medidas com uma escala Likert de dez pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente) ou de 1 (muito pior que os concorrentes) a 10 (muito melhor que os concorrentes).

4. RESULTADOS

Antes do teste de hipótese, foram realizados testes de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*. O teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou valor de $p > 0,05$, mostrando que é uma distribuição não normal. Quatro



outliers foram eliminados por serem considerados “extremos” no teste Boxplots no *software* SPSS (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Para o tratamento dos dados, analisaram-se gráficos residuais no SPSS para verificar linearidade e homoscedasticidade. Executamos uma regressão múltipla com dados distribuídos aleatoriamente em torno de zero e de forma linear. Para verificar a multicolinearidade, analisamos os indicadores de tolerância e o fator de inflação da variação (*variance inflation factor* [VIF]). Todos os indicadores de tolerância apresentaram valores $> 0,1$, ou seja, não houve colinearidade. Da mesma forma, os valores de VIF foram inferiores a 5 (Pallant, 2013). A singularidade ocorre quando as variáveis são redundantes, ou seja, uma variável é uma combinação de outras variáveis (Tabachnick & Fidell, 2013). Isso não ocorre no modelo proposto. Em resumo, concluímos a ausência de multicolinearidade e singularidade.

A análise fatorial exploratória foi realizada para cada construto. Em todas as construções, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi superior a 0,7 e significativo ($p = 0,00$). Somente na variável orientação para o mercado foram retirados três itens com comunalidade abaixo de 0,4. Em seguida, realizou-se o teste de confiabilidade, que apresentou valores adequados por serem superiores a 0,7 (Hair Jr. et al., 2014).

Para o teste de hipóteses, uma análise fatorial confirmatória foi realizada no *software* SmartPLS. O primeiro item analisado foi o *outerloading*, que foi significativo, acima de 0,7 (Hair Jr. et al., 2014). Alguns itens apresentaram valor entre 0,4 e 0,7 e foram considerados aceitáveis, pois não afetaram a validade convergente dos construtos, uma vez que a validade extraída média (*average variance extracted* – AVE) estava acima de 0,50 (Hair Jr. et al., 2014). Os construtos apresentaram validade convergente.

(Figura 4.1)

VALIDADE CONVERGENTE

	AVE	CR	R ²	R ² ajustado	Alfa de Cronbach
Grupo 1					
Orientação para o mercado	0,52	0,93	-	-	0,91
Capacidade de gestão da força de vendas	0,60	0,92	0,49	0,48	0,90
Capacidade de vendas pessoal	0,65	0,90	0,38	0,35	0,86
Desempenho com clientes	0,62	0,89	0,46	0,43	0,85
Desempenho financeiro	0,75	0,96	0,62	0,60	0,96

(continua)

(Figura 4.1 (conclusão))
VALIDADE CONVERGENTE

	AVE	CR	R ²	R ² ajustado	Alfa de Cronbach
Grupo 2					
Orientação para o mercado	0,51	0,92	-	-	0,91
Capacidade de gestão da força de vendas	0,61	0,93	0,45	0,45	0,91
Capacidade de vendas pessoal	0,67	0,91	0,58	0,58	0,87
Desempenho com clientes	0,60	0,88	0,44	0,43	0,83
Desempenho financeiro	0,76	0,97	0,52	0,52	0,96

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os construtos apresentaram validade discriminante segundo os critérios de Fornell e Larcker (1981).

(Figura 4.2)
VALIDADE DISCRIMINANTE

	Desempenho com clientes	Desempenho financeiro	Orientação para o mercado	Capacidade de vendas pessoal	Capacidade de gestão da força de vendas
Grupo 1					
Desempenho com clientes	0,785				
Desempenho financeiro	0,748	0,867			
Orientação para o mercado	0,674	0,576	0,722		
Capacidade de vendas pessoal	0,553	0,534	0,580	0,807	
Capacidade de gestão da força de vendas	0,630	0,778	0,700	0,549	0,777
Grupo 2					
Desempenho com clientes	0,776				
Desempenho financeiro	0,615	0,873			
Orientação para o mercado	0,689	0,459	0,714		
Capacidade de vendas pessoal	0,608	0,537	0,653	0,816	
Capacidade de gestão da força de vendas	0,623	0,724	0,675	0,733	0,783

Fonte: Elaborada pelos autores.

Adicionalmente, realizou-se o teste de *Harman one-factor* para mostrar que o modelo não apresentava *common methods bias*, ou seja, viés de método comum (44,3%), e o valor foi inferior a 50%.

O teste de hipóteses foi realizado com um modelo de equação estrutural. Para verificar a significância das hipóteses, realizou-se o teste de *bootstrapping*, no qual se utilizou o valor t para significância de 95% ($p < 0,05$) (Hair Jr. et al., 2014).

(Figura 4.3)
TESTE DE HIPÓTESES

Hipóteses	Grupo 1			Grupo 2		
	Coefficiente do caminho (β)	p-valor	Resultado	Coefficiente do caminho (β)	p-valor	Resultado
H1: Orientação para o mercado > capacidade de vendas pessoal	0,38	0,049	Suportada	0,28	0,000	Suportada
H2: Orientação para o mercado > capacidade de gestão da força de vendas	0,70	0,000	Suportada	0,67	0,000	Suportada
H3: Capacidade de vendas pessoal > desempenho com clientes	0,27	0,098	Não suportada	0,33	0,001	Suportada
H4: Capacidade de gestão da força de vendas > desempenho financeiro	0,69	0,000	Suportada	0,72	0,000	Suportada
H5: Capacidade de gestão da força de vendas > capacidade de vendas pessoal	0,29	0,126	Não suportada	0,55	0,000	Suportada
Efeito indireto: H6: Orientação para o mercado > capacidade de vendas pessoal > desempenho com clientes	0,11	0,321	Não suportada	0,09	0,025	Suportada
Efeito indireto: H7: Orientação para o mercado > capacidade de gestão da força de vendas > desempenho financeiro	0,48	0,001	Suportada	0,48	0,000	Suportada

Fonte: Elaborada pelos autores.

A hipótese 1 foi suportada (grupo 1: $\beta = 0,38$; grupo 2: $\beta = 0,28$), mostrando que a orientação para o mercado tem um impacto direto e positivo na capacidade de vendas pessoal. A hipótese 2 também foi significativa (grupo 1: $\beta = 0,70$; grupo 2: $\beta = 0,67$).

A influência da capacidade de vendas pessoal no desempenho com clientes (H3) ocorre apenas no grupo 2 ($\beta = 0,328$). A hipótese 4 aponta que a capacidade de gestão da força de vendas tem um impacto forte e significativo no desempenho financeiro (grupo 1: $\beta = 0,69$; grupo 2: $\beta = 0,72$).

Os resultados da hipótese 5 mostram a influência da capacidade de gestão da força de vendas na capacidade de vendas pessoal apenas no grupo 2 ($\beta = 0,55$).

A hipótese 6 mostra que a orientação para o mercado tem um efeito indireto no desempenho com clientes por meio da capacidade de vendas pessoal apenas no grupo 2 ($\beta = 0,09$). A hipótese 7 apresentou efeito em ambos os grupos (grupo 1: $\beta = 0,48$; grupo 2: $\beta = 0,48$).

4.1 Discussão dos resultados

Esta pesquisa contribui com a literatura, pois apresenta as diferenças entre as capacidades de vendas pessoal e de gestão da força de vendas, mesmo quando são influenciadas pela mesma orientação estratégica. Os resultados mostram que elas exercem influências diferentes no desempenho, dependendo dos focos das atividades de vendas (individuais ou gerenciais). Também o resultado é diferente dependendo do tipo de empresa analisada, apenas *software/serviços* ou *serviços*.

Esta pesquisa apresenta detalhes da capacidade de vendas quando é dividida em duas, diferentemente do modelo original proposto por Guenzi et al. (2016). Dessa forma, fomos capazes de reforçar que uma capacidade de *marketing*, como a capacidade de vendas, pode ser dividida, ajudando o entendimento de um conceito global. Como resultado, podemos dizer que este estudo tem foco nos dois aspectos mais específicos da capacidade de vendas, acrescentando à literatura uma visão desses dois tipos diferentes de capacidade de vendas, um relacionado à equipe e outro a um aspecto mais estratégico, que está configurando o processo de vendas.

As hipóteses 1 e 2 apresentam que a orientação para o mercado tem um impacto maior na capacidade de gestão da força de vendas em comparação com a capacidade de vendas pessoal. No grupo 2, essa diferença é ainda maior. Uma explicação é que a gestão da equipe de vendas é responsável pelas escolhas estratégicas que se refletem no comportamento da equipe de

vendas (Baldauf et al., 2001). Essas escolhas são feitas com base nas informações de mercado geradas e visam garantir o desempenho das vendas (Zoltners et al., 2008).

A maior diferença no grupo 2 se deve à própria natureza da prestação de serviços. Os serviços são combinados com produtos para atender a uma necessidade específica do cliente, mas apenas soluções personalizadas são realmente eficazes para uma empresa criar uma vantagem competitiva (Sharma & Iyer, 2011). Assim, as empresas que vendem a mesma solução de *software* precisam se diferenciar por meio de serviços, ou seja, precisam gerenciar sua força de vendas para ajudá-las a inovar seus serviços (Miles, 2005; Trott, 2008).

Esta pesquisa apresenta uma contribuição teórica quando mostra o impacto das capacidades de *marketing* no desempenho. Não é tão generalista quanto os estudos anteriores (Vorhies & Morgan, 2005; Morgan et al., 2009). Mostramos a diferença entre as capacidades de vendas (vendas pessoal e gestão da força de vendas) ao analisarmos seu impacto em diferentes tipos de desempenho. Essa influência mostrou comportamentos diferentes quando estudados separadamente (H3 e H4).

A hipótese 3 é significativa apenas em empresas de serviços. Essas empresas precisam manter um relacionamento próximo com os clientes. A capacidade de venda pessoal é uma capacidade de manter esse relacionamento com os clientes, seja pela capacidade do vendedor seja pelo gerenciamento de contas. Consequentemente, contribui mais para o desempenho com clientes. No contexto B2B, como o relacionamento de longo prazo é muito importante para as empresas, são necessárias atividades de vendas para mantê-lo (Homburg et al., 2015).

A hipótese 4 mostra a influência das habilidades gerenciais no desempenho financeiro. Como a gestão visa garantir o desempenho da equipe de vendas, ela geralmente apresenta as métricas financeiras para defender o orçamento e, assim, obtém suporte da alta gerência para investimentos (Baldauf et al., 2001; Homburg et al., 2015).

Com base nos resultados apresentados, as capacidades de vendas tiveram um impacto maior no grupo 2. Portanto, o desenvolvimento das capacidades de vendas nesse grupo contribui efetivamente para os resultados empresariais.

O grupo 1, além de desenvolver um produto, precisa mostrá-lo a seus clientes como uma solução de negócios (Sawhney, 2006), mas os resultados mostram um fato contraditório. Essas empresas desenvolvem habilidades individuais, mas a venda pessoal não contribui para o desempenho com



clientes. No grupo 2, as capacidades gerenciais e individuais afetaram o desempenho. Portanto, essas empresas precisam inovar ao prestarem serviços (Trott, 2008). Uma empresa de serviços precisa manter um relacionamento mais próximo com os clientes (Homburg et al., 2015), o que demonstra que a capacidade de vendas pessoal afeta o desempenho com clientes.

A segunda contribuição é o resultado do teste de mediação. Os resultados reforçam que a capacidade de gestão da força de vendas tem um impacto maior no desempenho no setor de TIC. No entanto, esta pesquisa é diferente de estudos anteriores (Guenzi et al., 2016) quando mostra que as capacidades de vendas precisam de orientação estratégica prévia, como a orientação para o mercado.

A orientação do mercado teve um efeito indireto no desempenho financeiro por meio da capacidade de gestão da força de vendas nos dois grupos (H7). A capacidade de vendas pessoal tem um efeito mediador na relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes apenas no grupo 2, porém com um efeito fraco. O resultado é inesperado para as empresas de serviços, pois elas tendem a aumentar as vendas com base nas atividades de relacionamento com os clientes e, portanto, são mais capazes em termos de vendas pessoais. As empresas de serviços cresceram 7,5% em termos de receita bruta no Brasil, uma vez que a expansão do mercado de *software* requer mais manutenção, suporte e consultoria (Brasscom, 2016).

Os resultados da H5 fornecem a terceira contribuição. Assim como a H3, a H5 mostra a influência positiva apenas no grupo 2. Esses resultados reforçam a necessidade de desenvolver a força de vendas, porque as empresas de serviços precisam desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes (Homburg et al., 2015). Os resultados da H4 reforçam Guenzi et al. (2016) ao mostrar a influência da capacidade de gestão da força de vendas na capacidade de vendas pessoal, mas se expandem ao mostrarem os detalhes aplicados em diferentes grupos. No grupo 1, que tem seu foco em *software*, podemos dizer que é mais parecido com a venda de um produto, e os serviços são uma maneira de diferenciar seu *software*. Se vemos o *software* como um produto, é muito menos dependente da capacidade do vendedor de se relacionar e muito mais dependente das habilidades gerenciais da empresa, portanto mais focado no resultado financeiro.

Por fim, essa divisão da capacidade de vendas proporcionou um entendimento mais profundo quando analisado em diferentes tipos de empresa. Nos dois grupos, o desenvolvimento de habilidades gerenciais, quando influenciado pela orientação para o mercado, contribui para o desempenho financeiro. As empresas de TIC precisam oferecer mais do que um produto



ou serviço para obter vantagem competitiva, ou seja, é necessário propor uma solução para os clientes de acordo com suas expectativas (Sawhney, 2006; Sharma & Iyer, 2011). É essencial que essas empresas desenvolvam atividades com os gerentes para obter resultados financeiros (H4 e H7).

Nas empresas de serviços, as atividades de gestão também podem fornecer melhores resultados. Elas precisam desenvolver atividades gerenciais porque a inovação em serviços exige processos bem gerenciados (Miles, 2005). No entanto, também é necessário desenvolver a capacidade de vendas pessoal para obter o desempenho com clientes (H3 e H6). A própria gerência auxilia no desenvolvimento dessa capacidade (H5).

A discussão apresentada nos permitiu explorar o conceito de orientação para o mercado e capacidade de vendas com mais profundidade, bem como verificar os diferentes resultados das atividades de vendas nas empresas brasileiras de TIC, divididas em dois grupos.

5. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa nos leva a quatro contribuições teóricas. Em primeiro lugar, o resultado demonstra que a capacidade de vendas precisa de uma orientação estratégica prévia. Assim, a perspectiva que divide as atividades de vendas em duas (vendas pessoais e gestão da força de vendas) é reforçada (Guenzi et al., 2016; Sharma, 2016), além de explicar as atividades que desenvolvem cada uma dessas habilidades. Esse fato complementa estudos recentes sobre capacidade de vendas (Krush et al., 2013; Siahtiri et al., 2014). Essa perspectiva ainda mostra que o impacto de uma capacidade específica de uma empresa no desempenho não é tão genérico quanto os estudos anteriores na área de *marketing* (Vorhies & Morgan, 2005; Ngo & O’Cass, 2012). Esse fato mostra a necessidade de realizar mais estudos sobre capacidades específicas em empresas, em determinados contextos, como o setor de TIC, em uma economia emergente como o Brasil.

Em segundo lugar, os resultados da mediação da capacidade de gestão da força de vendas reforçam a importância da gestão no contexto estudado. Esse fato indica que, na busca de um resultado financeiro, no curto prazo, é necessário o desenvolvimento da capacidade de gestão. No entanto, as empresas de serviços precisam se concentrar mais no desenvolvimento dos recursos de vendas pessoais, já que seus relacionamentos de longo prazo devem ser o foco.

Em terceiro lugar, esta pesquisa demonstra que a capacidade de gestão da força de vendas desenvolve a capacidade de vendas pessoal em empresas



de serviços. Dessa forma, reforça as descobertas anteriores da capacidade de vendas (Guenzi et al., 2016) e também a complementa, mostrando que é necessário entender melhor esse relacionamento em cada tipo de empresa.

Por fim, nosso modelo em diferentes tipos de empresa reforça o fato de que as capacidades de vendas são específicas e devem ser estudadas separadamente. Isso ocorre porque as diferentes capacidades (individuais e gerenciais) afetam dois tipos de empresa de maneira diferente.

Em resumo, este estudo forneceu uma melhor compreensão sobre os impactos da orientação para o mercado no desempenho organizacional, por meio de uma capacidade específica de *marketing*, ao apresentar uma compreensão mais profunda de uma atividade específica e contribuir para um entendimento mais geral sobre as capacidades organizacionais (Morgan, 2012). Esse fato reforça a importância das atividades de vendas no desempenho organizacional, bem como a integração das vendas às atividades de *marketing*.

6. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este estudo fornece quatro implicações gerenciais. Em primeiro lugar, os gerentes de TIC são capazes de identificar em quais atividades precisam investir em termos de capacidades individuais ou gerenciais para alcançar diferentes desempenhos com os clientes no longo prazo (Homburg et al., 2015) ou mais orientadas financeiramente no curto prazo (Baldauf et al., 2001). Esses resultados também são diferentes, dependendo do foco da empresa. É importante enfatizar que essas atividades são impactadas pelas diretrizes estratégicas da empresa, nesse caso, com sua abordagem cultural (Narver & Slater, 1990). Compreender a direção estratégica ajudará os gerentes a desenvolver capacidades.

Em segundo lugar, o desenvolvimento de uma capacidade de gestão da força de vendas é primordial, pois apresenta maior retorno no contexto analisado (Guenzi et al., 2016). As atividades com clientes e concorrentes no mercado também são mais eficazes para desenvolver mais a capacidade de gestão quando comparadas às habilidades individuais da equipe de vendas. Dessa maneira, como os gerentes podem alocar talentos da melhor maneira possível, podem melhorar os resultados da empresa e fornecer as melhores condições de trabalho de maneira eficaz. Como consequência, essas atividades causam impacto econômico e comercial nas empresas de TIC, com resultados financeiros e de mercado (Rust et al., 2004).



A terceira contribuição para os profissionais é que os gerentes devem investir na capacidade de vendas pessoal apenas em empresas de serviços. Se os gerentes estão buscando desempenho financeiro, nos dois tipos de empresa, eles têm a opção de investir em atividades de gestão. Por exemplo, essas atividades são segmentar e selecionar o modelo de vendas apropriado para cada cliente e fornecer essas informações à força de vendas. Os gerentes podem contribuir para atrair e reter os melhores talentos e fornecer à equipe as oportunidades corretas para ser um vendedor eficaz (Guenzi et al., 2016).

Por fim, os gerentes precisam identificar seu tipo de empresa, mesmo em setor idêntico, para desenvolver capacidades de vendas específicas.

7. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Identificamos duas limitações. Em primeiro lugar, a estratégia de pesquisa com corte transversal nos restringiu a uma situação específica, não conseguimos entender as atividades de longo prazo, como o desenvolvimento de relacionamentos com clientes (Homburg et al., 2015). Assim, uma ideia para estudos futuros é desenvolver um estudo longitudinal para entender melhor as atividades de vendas.

Em segundo lugar, a capacidade de vendas foi dividida em vendas pessoal e gestão da força de vendas. Essa divisão forneceu uma análise mais aprofundada que os estudos anteriores (Krush et al., 2013; Siahtiri et al., 2014), mas algumas atividades ainda não foram incluídas. Portanto, sugerimos estender esse conceito de vendas em estudos futuros incluindo outras atividades, como treinamento da equipe de vendas, planejamento de vendas e uso de sistemas de controle (Vorhies & Morgan, 2005; Baldauf et al., 2001).

8. CONCLUSÃO

O artigo verificou o papel mediador das capacidades de vendas nas empresas brasileiras de TIC. Os resultados mostram que a capacidade de gestão da força de vendas é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro nos dois tipos de empresa. A capacidade de vendas pessoal medeia a relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes em empresas de serviços. Esses resultados agregam conhecimento a estudos anteriores (Guenzi et al., 2016), mostrando que a capacidade de vendas precisa de uma orientação estratégica prévia, como a de



mercado, com sua abordagem cultural para desenvolver capacidades específicas (Narver & Slater, 1990).

Esta pesquisa nos permitiu explorar a capacidade de vendas de maneira mais aprofundada. Os resultados enfatizam que as capacidades de vendas pessoal e de gestão da força de vendas nem sempre evoluem da mesma maneira, mesmo quando influenciadas pela mesma orientação, pois são capacidades de *marketing* específicas (Guenzi et al., 2016). Esses recursos dependem do contexto da empresa (Noble et al., 2002).

Este estudo forneceu uma compreensão do impacto da orientação para o mercado sobre a capacidade de vendas, mostrando que essa orientação estratégica baseada na cultura da empresa gera informações de mercado (Narver & Slater, 1990). Essas informações são disseminadas e trabalhadas internamente pelos diferentes departamentos para ajudar no desenvolvimento das capacidades de vendas (Morgan et al., 2009). Quando se compararam os dois tipos de capacidade de venda, verifica-se que a capacidade de gestão recebe maior impacto da orientação para o mercado e tem maior influência no desempenho financeiro. Em outras palavras, essas descobertas mostram a importância da capacidade de gestão da força de vendas para os resultados de curto prazo, que são principalmente o desempenho financeiro.

SALES CAPABILITY AND PERFORMANCE: ROLE OF MARKET ORIENTATION, PERSONAL AND MANAGEMENT CAPABILITIES

ABSTRACT

Purpose: This article aims to explain the relationships between sales capabilities, which are split into personal selling and sales force management, both from the manager's point of view, and financial/customer performance in market-oriented firms.

Originality/value: This research is the first that explores in-depth sales capabilities and demonstrated that these capabilities need a previous strategic orientation. It checks different types of performance that can be the result of these two capabilities. We applied the research in to two types of companies, providing a number of contributions to the theory and practice of marketing.



Design/methodology/approach: We conducted a survey with 223 companies that were divided according to their activities: software/service developers and companies that only offer services in information technology and communication sector.

Findings: First, the two sales capabilities (personal and managerial) induce different performance, even when they are influenced by the same strategic orientation. Second, the mediation effect reinforces that sales force management capability is stronger than personal selling capability. Third, in service companies, it is important to develop personal selling capabilities. Lastly, they show that software/service companies present a differentiated behavior of service companies.

KEYWORDS

Sales capability. Personal selling. Sales force management. Market orientation. Organizational performance.

REFERÊNCIAS

- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88. doi:10.1177/002224298705100407
- Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (2013). *Brasil TI-BPO Book 2013-2015*. São Paulo: Brasscom.
- Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (2016). *Brasil TI-BPO Book 2015-2016*. São Paulo: Brasscom.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109–122. doi:10.1080/08853134.2001.10754262
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Chang, W. J. (2014). Market orientation and business-to-business (B2B): A meta-analysis perspective. *International Journal of Services Technology and Management*, 20(1–3), 123–148. doi:10.1504/ijstm.2014.063569



- Chen, A., Peng, N., & Hung, K. P. (2015). Managing salespeople strategically when promoting new products-incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management*, 51, 141–149. doi:10.1016/j.indmarman.2015.05.006
- Cruz-González, J., López-Sáez, P., Navas-López, J. E., & Delgado-Verde, M. (2015). Open search strategies and firm performance: The different moderating role of technological environmental dynamism. *Technovation*, 35, 32–45. doi:10.1016/j.technovation.2014.09.001
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. doi:10.1177/002224299405800404
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725–742. doi:10.1080/0267257x.1994.9964318
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Management*, 18(3), 382–388. doi:10.1177/002224378101800313
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707–3713. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.033
- Guo, C., Wang, Y. J., Hao, A. W., & Saran, A. (2018). Strategic positioning, timing of entry, and new product performance in business-to-business markets: Do market-oriented firms make better decisions? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(1), 51–64. doi:10.1080/1051712x.2018.1424690
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632. doi:10.1007/s11747-017-0517-x
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1–13. doi:10.1007/s11747-014-0416-3
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. doi:10.1509/jmkg.69.2.24.60761

- Krauss, M. (2005). Marketing dashboards drive better decisions. *Marketing News*, 39(16), 1.
- Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Nowlin, E. L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 824–835. doi:10.1016/j.indmarman.2013.02.017
- Kumar, V., Sunder, S., & Leone, R. P. (2013). Measuring and managing a salesperson's future value to the firm. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 591–608. doi:10.1177/002224371305000515
- Lengler, J. F., Sousa, C. M., & Marques, C. (2013). Exploring the linear and quadratic effects of customer and competitor orientation on export performance. *International Marketing Review*, 30(5), 440–468. doi:10.1108/IMR-03-2011-0087
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281–288. doi:10.1177/1470593106066781
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: Prospects and policies. *Foresight*, 7(6), 39–63. doi:10.1108/14636680510630939
- Mohiuddin Babu, M., Liu, H., Jayawardhena, C., & Dey, B. L. (2019). Impact of market orientation on firm's customer-based performance: The moderating role of employee orientation. *Journal of Marketing Management*, 35(7–8), 662–692. doi:10.1080/0267257x.2019.1585928
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. doi:10.1007/s11747-011-0279-9
- Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviors. In R. Varadarajan & S. Jayachandran (Eds.). *Innovation and strategy* (pp. 255–282). Bingley, UK: Emerald.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. doi:10.1002/smj.764
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. doi:10.1177/002224299005400403
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861–877. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x



- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25–39. doi:10.1509/jmkg.66.4.25.18513
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*. London: McGraw-Hill Education.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13–21. doi:10.1080/08853134.2002.10754289
- Rodriguez, M., Ajjan, H., & Peterson, R. M. (2016). Social media in large sales forces: An empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 365–379. doi:10.1080/10696679.2016.1170538
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. doi:10.1509/jmkg.68.4.76.42721
- Sawhney, M. (2006). Going beyond the product. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.). *The service-dominant logic of marketing: Dialogue, debate, and directions* (pp. 365–380). London: Routledge.
- Sharma, A. (2016). What personal selling and sales management recommendations from developed markets are relevant in emerging markets? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 89–104. doi:10.1080/08853134.2016.1185951
- Sharma, A., & Iyer, G. R. (2011). Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions? *Industrial Marketing Management*, 40(5), 723–729. doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.002
- Siahtiri, V., O’Cass, A., & Ngo, L. V. (2014). Exploring the roles of marketing and selling capabilities in delivering critical customer centric performance and brand performance outcomes for B2B firms. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 379–395. doi:10.1080/0965254x.2013.876083
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106–116. doi:10.1177/002224379403100109
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55. doi:10.1177/002224299405800104

- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 44–53. doi:10.1016/j.indmarman.2010.09.009
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802. doi:10.1177/014920630102700610
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. London: Pearson.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. London: Pearson.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. doi:10.1509/jmkg.69.1.80.55505
- Wang, G., & Miao, C. F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2374–2382. doi:10.1016/j.jbusres.2015.03.041
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254. doi:10.1177/0092070399272008
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115–131. doi:10.2753/pss0885-3134280201

NOTAS DOS AUTORES

Graziela P. Rodrigues, mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Universidade Federal do Paraná (UFPR); **Tomas S. Martins**, doutor pela Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).

Graziela P. Rodrigues é doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná (UFPR); Tomas S. Martins é agora professor do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Graziela P. Rodrigues, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba, Paraná, Brasil, CEP 80210-170.

E-mail: grazielarodrigues@gmail.com



CORPO EDITORIAL

Editor-chefe

Gilberto Perez

Editora Associada

Gisela Demo

Suporte Técnico

Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial

Jéssica Dametta

Estagiária Editorial

Paula Di Sessa Vavlis

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Silvana Gouvea

Diagramação

Emap

Projeto Gráfico

Libro

