UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

EVERTON JOSÉ BUZZO

Composição da força de vendas e informação comercial: um estudo em indústrias do setor farmacêutico, médico e hospitalar do estado de São Paulo

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

RIBEIRÃO PRETO
2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
Chefe do Departamento de Administração

EVERTON JOSÉ BUZZO

Composição da força de vendas e informação comercial: um estudo em indústrias do setor farmacêutico, médico e hospitalar do estado de São Paulo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Área de Concentração: Mercados e Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

RIBEIRÃO PRETO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Buzzo, Everton José
Composição da força de vendas e informação comercial: um estudo em indústrias do setor farmacêutico, médico e hospitalar do estado de São Paulo. Ribeirão Preto, 2010.

107 p.; 30cm.

Tese de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Mercados e Estratégia.

Orientador: Mendonça, Paulo Sérgio Miranda.

1. Administração. 2. Vendas. 3. Informação.

BUZZO, E. J. **Composição da força de vendas e informação comercial:** um estudo em indústrias do setor farmacêutico, médico e hospitalar do estado de São Paulo. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr._____ Instituição:_____
Julgamento:_____Assinatura:_____

Prof. Dr._____ Instituição:_____
Julgamento:_____Assinatura:_____

Prof. Dr._____ Instituição:_____
Julgamento:_____Assinatura:_____

Dedicatória

Aos meus pais, com carinho, admiração e gratidão pelo apoio, orientação, e incentivo durante toda minha vida e ao longo do período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

À JP Indústria Farmacêutica por ter me permitido um horário de trabalho flexível, em especial para os diretores Marcelo Toledo e André Ali Mere.

Ao Dr. Armando Valladas Verceze por ter me incentivado na realização deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, pelo apoio e pela orientação.

Ao professor Dr. Gino Del Ponte, quem primeiro despertou meu interesse pela pesquisa científica.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

A todos os profissionais da JP Indústria Farmacêutica que me apoiaram de alguma forma na realização do trabalho.

A minha namorada Milena pela compreensão sobre as ausências e pelo apoio.

A todos que de algum modo contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importa quais sejam os obstáculos e as dificuldades. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.

Dalai Lama

RESUMO

BUZZO, E. J. Composição da força de vendas e informação comercial: um estudo em indústrias do setor farmacêutico, médico e hospitalar do estado de São Paulo. 2010. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

O presente estudo teve como objetivo verificar as diferenças na qualidade da informação comercial providas pela força de vendas, comparando vendedores contratados com representantes comerciais autônomos. Foi realizada uma revisão bibliográfica com os temas de orientação para mercado, força de vendas e informação comercial, com a demonstração do relacionamento entre esses temas. O trabalho baseou-se em um estudo de caso com as unidades de análise constituídas por indústrias brasileiras fabricantes de medicamentos e produtos para saúde de uso hospitalar. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade com os executivos do setor, tendo como metodologia de análise a análise de conteúdo simples. Os resultados obtidos demonstraram que de maneira geral as informações providas pelos vendedores contratados possuem uma qualidade superior e são mais confiáveis, entretanto outras variáveis também influenciam a qualidade dessas informações, como a supervisão, o monitoramento realizado pelo departamento comercial e o perfil psicológico dos profissionais. O trabalho aponta a importância de uma análise ampla para a tomada de decisão sobre a composição da força de vendas das empresas.

Palavras chave: Administração. Vendas. Informação.

ABSTRACT

BUZZO, E. J. Sales force composition and the commercial information: a study performed in companies of the pharmaceutical, medical and hospital supplies sector of the state of São Paulo. 2010. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

This study has as objective to verify the quality differences of the commercial information provided by the sales force. A literature review was performed concerning market orientation, sales force and commercial information, with a demonstration of the relationship among these themes. This work was based on a case study with the analysis units constituted by Brazilian companies which make pharmaceutical products and other health products for hospital usage. The data gathering process was performed by thorough interviews with executives of the sector, based on the analysis methodology of simple content analysis. The gathered results showed that generally the information provided by hired salesmen have a superior quality and are more trustworthy, however other variables also influence the quality of the information, such as; the supervision, the monitoring activities performed by the commercial department and the psychological profile of the professionals. The study explains the importance of a broad analysis for the decision making process about the composition of the sales force in the companies.

Keywords: Administration. Sales. Information.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparação Clássica entre representantes e força de vendas direta 46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Orientação de Mercado de Day.....23
Figura 2. Venda de envolvimento.....40
Figura 3. Cadeia de suprimentos da área farmacêutica.....59
Figura 4. Cadeia de abastecimento farmacêutico. 60
Figura 5. Cadeia de abastecimento farmacêutico e de produtos para saúde proposta no presente estudo.....72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipos de Orientações empresariais, visão sobre os consumidores e objetivo gerencial. 19
Quadro 2. Estudos sobre orientação de mercado e performance. 27
Quadro 3. Quadro resumo dos estudos internacionais envolvendo o tema de orientação para mercado abordados no presente trabalho 28
Quadro 4. Quadro resumo dos estudos brasileiros envolvendo o tema de orientação para mercado abordados no presente trabalho 32
Quadro 5. Etapas tradicionais e etapas do processo consultivo de vendas. 38
Quadro 6. Implicações da lógica baseada em serviço para o ambiente empresarial. 43
Quadro 7. Construtos de conflitos na relação departamento de suporte com vendedores. 51
Quadro 8. Fontes de Informação Organizacional 54
Quadro 9. Dimensões e atributos da multidimensionalidade da informação. 56
Quadro 10. Empresas do estudo de caso. 63
Quadro 11. Objetivos específicos, discussão teórica e forma de mensuração. 65
Quadro 12. Questões das entrevistas referentes à escala MARKOR. 66
Quadro 13. Questões/tópicos das entrevistas em profundidade. 68

SUMÁRIO

1. PARTE I – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO 14
1.1. Introdução 14
1.2. Justificativa para a escolha do tema 15
1.3. A investigação e seus objetivos 16
1.3.1. Objetivos 16
1.3.1.1. Objetivo Geral 16
1.3.1.2. Objetivos Específicos 16
2. PARTE 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 18
2.1. Conceitos sobre orientações de marketing 18
2.1.1. A orientação para mercado segundo Narver e Slater 20
2.1.2. A orientação para mercado segundo Kohli e Jaworski 20
2.1.3. A escala MARKOR de orientação para mercado 21
2.1.4. A orientação para mercado segundo Day 22
2.1.5. Estudos internacionais envolvendo o tema de orientação para mercado 23
2.1.6. Estudos brasileiros envolvendo o tema de orientação para mercado 29
2.2. Força de Vendas 33
2.2.1. A Taxonomia da Força de Vendas 33
2.2.2. A força de vendas, as etapas do processo de vendas e as mudanças nas atividades de venda 36
2.2.3. Escolha entre vendedores contratados ou representantes de vendas 45
2.2.4. Representantes de vendas autônomos e características típicas de membros do canal de distribuição 48
2.2.5. Definições legais na área de força de vendas 51
2.3. Informação comercial 53
2.4. Caracterização das Empresas Farmacêuticas de Produtos para Saúde no Brasil 57
2.4.1. A cadeia produtiva do setor 58
3. PARTE 3 - DESENVOLVIMENTO 61
3.1. Desenvolvimento metodológico do estudo 61
3.2. Protocolo do estudo de caso 62
3.2.1. Visão Geral do Projeto 63

3.2.2. Os procedimentos de campo 63
3.2.2.1. Pesquisa inicial para conhecimento do mercado 63
3.2.2.1.1. Informações sobre a atuação dos concorrentes 64
3.2.2.1.2. Informações sobre clientes 64
3.2.2.2. Objetivos específicos e variáveis de mensuração 65
3.2.2.3. Questões para o estudo (tópicos para entrevista) 65
4. PARTE 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS 69
4.1. Caracterização das empresas estudadas 69
4.1.1. Empresa A 69
4.1.2. Empresa B 69
4.1.3. Empresa C 69
4.1.4. Empresa D 70
4.2. Resultados e análises das entrevistas 70
4.2.1. Identificação da estrutura do setor 71
4.2.2. Verificação dos critérios para a estruturação comercial das empresas em termos de utilização de vendedores contratados e/ou representantes autônomos 73
4.2.3. Análise das relações comerciais das empresas com os representantes de vendas autônomos, comparando com as relações com os vendedores contratados. 76
4.2.4. Análise do nível de qualidade das informações comerciais (conforme o exigido pela gerência de vendas) providas pela força de vendas, comparando força de vendas contratada com terceirizada. 79
5. PARTE 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA 87
5.1. Conclusões 87
5.2. Contribuição Acadêmica 88
5.3. Contribuição Prática 89
5.4. Limitações do Estudo 89
5.5. Estudos futuros 90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 91
APÊNDICE – Resultados das entrevistas informais 104
ANEXO A – Escala MARKOR de orientação para mercado 105
ANEXO B – Escala de Tellefsen e Eyeboglu (2002) de conflitos de objetivos manifesto 106

ANEXO C – Escala de Liu e Comer (2007) sobre informação comercial.....107

1. PARTE I – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

1.1. Introdução

As empresas dos setores farmacêutico, médico, hospitalar e odontológico têm obtido destaque nacional. O interior paulista tem demonstrado um grande potencial para estas áreas (SOUZA; CAPPA, 2008). Tais empresas fazem parte de um setor que mobiliza entre 7,5 e 8% do PIB do país atualmente, o setor da saúde (GUIMARÃES, 2006). Neste contexto, o conhecimento sobre a cadeia produtiva e a força de vendas e as características destas e suas relações com o provimento de informações de mercado às empresas do setor pode trazer informações importantes para a gestão destas empresas nos níveis estratégicos, táticos e operacionais do setor de marketing. Ainda, o estudo pode trazer uma contribuição com uma abordagem que relaciona perfil de força de vendas e qualidade das informações comerciais e disponibilizar informações relevantes aos acadêmicos com interesse de pesquisa no setor de atividades destas empresas.

O trabalho visou comparar os dois tipos de força de vendas (contratada ou terceirizada) no aspecto de provimento de informação comercial, verificando se há diferença percebida entre as informações providas por cada força de vendas.

Para a realização do estudo foi feita uma revisão bibliográfica abordando as teorias de orientação de marketing, de informação comercial e de força de vendas.

A orientação para marketing, dentro do contexto de orientações empresariais de Kotler e Keller (2007), tem a visão de focar as necessidades dos clientes, definir seu mercado e coordenar todas as atividades que afetarão estes, criando lucro através da satisfação destas necessidades. Alguns autores criaram escalas para verificação do nível de orientação de mercado (que corresponde à implementação da filosofia de orientação para marketing) das empresas, como Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), esses últimos abordaram a inteligência de mercado como um dos indicadores de orientação para marketing.

As atividades desempenhadas pela força de vendas foram alterando-se com o tempo, tais alterações tiveram relação com as mudanças nas orientações empresariais das empresas. A força de vendas de empresas orientadas para mercado desempenha atividades não só relacionadas ao processo transacional, mas também atividades de monitoramento do ambiente, determinação das

necessidades dos consumidores e transmissão de informações de mercado às empresas (ANDERSON, 1996), (WILSON, 2000), (VARGO; LUSCH, 2004).

São conhecidas diversas fontes de informação para as empresas, dentre essas fontes está o departamento comercial e mais especificamente a força de vendas (AUSTER; CHOO, 1994), (BARBOSA, 2002), (LIU; COMER, 2007).

No que tange ao desenvolvimento do trabalho foi realizado um estudo de caso, o qual Yin (1994) definiu como sendo uma inquirição empírica para investigar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto na vida real. O estudo teve múltiplas unidades de análise constituídas por quatro empresas do setor, a coleta de dados se deu por meio de dados secundários através de informações sobre as empresas e dados primários através de entrevistas em profundidade com executivos do setor, esta última é considerada por Malhotra (2005) adequada quando o objetivo é desenvolver uma compreensão sobre o mundo do respondente.

A análise dos dados das entrevistas foi qualitativa descritiva, através de uma análise de conteúdo simples, que segundo Bardin (1977) é uma técnica para analisar comunicações que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens da comunicação.

1.2. Justificativa para a escolha do tema

Existe uma tendência na maior parte das empresas brasileiras (inclusive as do estudo em questão), em terceirizar diversas atividades visando a redução de custos de mão-de-obra com encargos trabalhistas, que são considerados relativamente altos no país (GARCIA, 2007). Um exemplo característico é a terceirização da força de vendas, ou seja, ao invés de utilizar vendedores contratados, passam a utilizar representantes autônomos, ou seja, prestadores de serviços de representação de vendas. A terceirização é motivada principalmente pela redução dos custos fixos das vendas (ROOS Jr.; DALSACE; ANDERSON, 2005) e dos custos com encargos trabalhistas.

Pouco se conhece sobre as conseqüências indiretas que a terceirização da força de vendas pode acarretar para as empresas, é importante que seja feita uma análise nessas conseqüências, por exemplo, mudanças nas relações de empresa *versus* funcionário, para empresa *versus* prestador de serviços e se essa mudança

nas relações pode influenciar o provimento de informações estratégicas trazidas pela força de vendas às empresas.

O setor de escolha é estratégico para o país (GUIMARÃES, 2006) já que se trata da área da saúde. O estudo visou prover informações passíveis de reflexão sobre as estratégias e políticas comerciais dessas empresas que possam contribuir com o conhecimento científico sobre gestão da força de vendas.

1.3. A investigação e seus objetivos

O estudo visou fundamentalmente responder à seguinte questão: **"qual é a influência da terceirização da força de vendas na qualidade das informações comerciais providas às empresas?"**, pautada em indústrias do setor farmacêutico, médico e hospitalar do estado de São Paulo. Buscou-se investigar-se com profundidade o histórico da composição da força de vendas das empresas e as mudanças percebidas quando ocorre substituição de uma pela outra (contratada para terceirizada e/ou vice-versa), principalmente as mudanças relacionadas à informação.

1.3.1. Objetivos

1.3.1.1. Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa foi estudar a área comercial de indústrias do setor médico, farmacêutico e hospitalar do estado de São Paulo, verificando qual é a influência da terceirização da força de vendas na qualidade das informações de mercado.

1.3.1.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram os seguintes:

a) Identificar a estrutura do setor;
b) Verificar quais são os critérios para estruturação comercial das empresas do setor em termos de utilização de vendedores contratados e/ou representantes autônomos;

c) Analisar as relações comerciais das empresas com os representantes de vendas autônomos comparando com as relações com os vendedores contratados;
d) Analisar o nível de qualidade das informações comerciais (conforme o exigido pelo gerente de vendas) providas pela força de vendas comparando força de vendas contratada com terceirizada.

2. PARTE 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica abordou três pontos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa, conceitos teóricos e pesquisas sobre orientações de marketing, força de vendas e informação. A orientação empresarial para marketing ampliou as funções da força de vendas, com a inclusão de atividades não diretamente relacionadas ao processo transacional de compra e vendas, como, por exemplo, a obtenção e transmissão de informações sobre necessidades dos clientes, dados mercadológicos e dados de concorrentes.

2.1. Conceitos sobre orientações de marketing

A orientação das empresas para marketing envolve a determinação das necessidades e dos desejos dos consumidores e desta forma atendê-los de um modo mais eficiente que a concorrência (KOTLER; KELLER, 2007). O trabalho proposto envolve os temas de informação de mercado e força de vendas. Quando as empresas começaram a focar o cliente, sistemas que possibilitassem a reunião de informações sobre os clientes se fizeram necessários, e a própria força de vendas passou a desempenhar novas atividades, como a aquisição e a transmissão de informação às empresas.

Assim sendo, demonstrou-se importante a realização de uma revisão bibliográfica abordando as orientações empresariais e uma reflexão teórica sobre a implementação da filosofia de orientação para marketing.

Gummenson (1991) asseverou que orientação de marketing é um tema antigo e que é muito abordado em livros e artigos, sendo tema principal de conferências. Diversos autores propuseram orientações das empresas em relação a seus mercados e consumidores. Dentre as orientações mais difundidas estão de Kotler e Keller (2007), que propuseram cinco orientações concorrentes nas quais as organizações conduzem suas atividades de forma a realizar um esforço consciente com a finalidade de alcançar os resultados que se deseja com os mercados-alvo, o quadro abaixo resume as diferentes orientações.

Tipo de Orientação	Visão sobre os consumidores	Objetivo Gerencial
Produção	Dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo	Atingir alta eficiência de produção, custos baixos e distribuição em larga escala
Produto	Preferem produtos com qualidade e desempenho superiores ou inovadores	Fabricar produtos com qualidade e promover inovações e aperfeiçoamentos nestes com o passar do tempo
Vendas	Normalmente não compram os produtos em quantidade suficiente	Realizar um esforço agressivo de vendas e promoção de forma a persuadir os consumidores a realizarem as compras
Marketing	Tem necessidades que precisam ser conhecidas e atingidas	Focar as necessidades dos clientes, definir seu mercado e coordenar todas as atividades que afetarão estes, criando lucro através da satisfação destas necessidades
Marketing Holístico	Tem necessidades que precisam ser conhecidas e atingidas	Determinar e satisfazer as necessidades do mercado-alvo, preservando ou melhorando o bem estar os clientes e da sociedade. Tentar compreender e administrar a complexidade envolvida na gestão de marketing

Quadro 1. Tipos de Orientações empresariais, visão sobre os consumidores e objetivo gerencial.
Fonte: Kotler e Keller (2007).

A implementação do conceito de marketing ou da orientação para marketing nas empresas é vista como uma filosofia de negócio. Segundo McCarthy e Perreault Jr.[1], (1984 apud KOHLI; JAWORSKI, 1990) é usado tradicionalmente o termo "orientação para mercado" como medida da implementação do conceito de marketing.

É amplamente difundido que a orientação para mercado está relacionada com a performance das empresas. As bases teóricas dessa ligação foram abordadas primeiramente por McKitterick[2] (1958 apud DAWES, 2000), que destacou que em um ambiente competitivo as organizações devem estar cientes e responsivas às

[1] MCCARTHY, E. J. PERREAULT JR., W. D. **Basic Marketing**. 12. ed. IL: Richard D. Ir- win, 1984.
[2] MCKITTERICK, J. B. What is the marketing management concept? **The Frontiers of Marketing Thought and Science**. Chicago: F.M. Bass, American Marketing Association, 1958.

necessidades dos clientes, caso contrário os concorrentes irão conceber produtos mais adaptados a tais necessidades e levarão vantagem na competição.

2.1.1. A orientação para mercado segundo Narver e Slater

Narver e Slater (1990) argumentaram que se existe uma forte orientação de mercado em um negócio, existirá um grande esforço para oferecer um valor superior aos clientes assim haverá uma maior probabilidade de que um valor superior aos clientes seja oferecido. Ainda pontuaram que a orientação de mercado apresenta três componentes comportamentais, orientação para clientes, orientação para concorrentes e a orientação para coordenação interfuncional, além dos componentes foco no longo prazo e lucratividade, criando assim um método para verificação do nível de orientação de marketing das empresas, conhecido como conceito atitudinal e cultural.

Utilizando esta visão os autores realizaram uma pesquisa com 140 unidades estratégicas de negócio (envolvendo tanto commodities como não commodities) de uma grande empresa americana, através de um questionário respondido pelo principal executivo de cada unidade, contendo questões relacionadas a práticas competitivas e estratégia, ambiente competitivo e performance, encontrando um substancial efeito positivo da orientação de mercado na lucratividade dos dois tipos de negócios. A orientação para clientes e para concorrentes, apesar dos autores não tratarem desta forma, envolve a utilização de informações sobre ambos.

2.1.2. A orientação para mercado segundo Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski (1990) asseveraram que a orientação de mercado pode ser um indicador que demonstra a implementação do conceito de marketing em uma organização. Os autores realizaram um trabalho que verificou se os principais pilares que eram tradicionalmente conhecidos como indicadores da orientação para o mercado (foco no consumidor, marketing coordenado e lucratividade), para o desenvolvimento de um construto para medir orientação de mercado, eram também reconhecidos como pilares pelos profissionais de marketing.

Os profissionais concordaram com o foco no consumidor (envolvendo a obtenção de informações sobre necessidades e preferências destes e ações baseadas em inteligência de mercado), complementaram o marketing coordenado, dizendo que este deveria ser na verdade uma visão de toda a empresa e a coordenação deveria ser relacionada à inteligência de mercado e discordaram no caso da lucratividade, que seria uma conseqüência da orientação de mercado, ao invés de parte dela.

Os autores basearam-se numa revisão da literatura específica dos 35 anos anteriores, trabalhos em disciplinas relacionadas e 62 entrevistas com gestores de empresas americanas em diversas funções e organizações, com questões relacionadas à orientação de marketing, fatores relacionados à orientação, conseqüências positivas e negativas desta orientação e sobre situações de negócio onde a orientação não é tão importante.

Com a revisão da literatura os autores propuseram um conceito de orientação de mercado e uma nova escala de medição, agora comportamental, como a geração (envolvendo a organização como um todo) de inteligência de mercado referente às necessidades atuais e futuras dos consumidores, a disseminação desta inteligência entre os departamentos e a resposta a estas necessidades por parte de toda a organização.

2.1.3. A escala MARKOR de orientação para mercado

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) a partir dos estudos de Kohli e Jaworski (1990) desenvolveram a escala MARKOR, também com o objetivo de mensurar o grau de orientação para o mercado das empresas. A escala MARKOR aborda o grau em que uma empresa envolve diversos departamentos para a geração de inteligência, dissemina a inteligência gerada verticalmente e horizontalmente e desenvolve e implementa programas de marketing baseados na inteligência que foi gerada.

A escala foi desenvolvida em três estágios, inicialmente com uma amostra de 230 respondentes para eliminação de itens considerados inadequados para refletir os componentes teóricos do construto de orientação para o mercado. Posteriormente utilizaram-se duas amostras de respondentes, com executivos de marketing e de outras áreas, para testar e identificar modelos fatoriais possíveis

(resultantes do primeiro estágio). Por fim o último estágio verificou a validade preditiva do modelo. A escala foi definida com vinte variáveis, divididas em três grupos. O primeiro grupo constitui-se de seis variáveis referentes à geração de inteligência de mercado, o segundo por cinco referentes à disseminação da inteligência e o terceiro por nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada. Como será verificado posteriormente neste trabalho grande parte dos estudos brasileiros que tratam de orientação para mercado utilizaram a escala MARKOR.

2.1.4. A orientação para mercado segundo Day

Segundo Day (2001), a orientação para o mercado se dá através da cultura orientada para fora, aptidões e estrutura. A cultura orientada para fora significa a existência de valores, crenças e comportamentos que enfatizem a criação de valor superior para o cliente. Aptidões significa sentir o mercado, se a empresa pode formar relações estreitas com seus clientes e com o mercado. A estrutura remete a uma estrutura flexível, que possa permitir à organização antecipar as mudanças exigidas pelos clientes e adaptar-se a estas.

O autor propôs um questionário para medir o grau de orientação de mercado de uma empresa, dividido em cinco partes, composto por 56 perguntas, as cinco partes são orientação geral (valores, crenças e comportamento), capacidade de sentir o mercado, capacidade de relacionamento com o mercado, visão estratégica e sistemática organizacional.

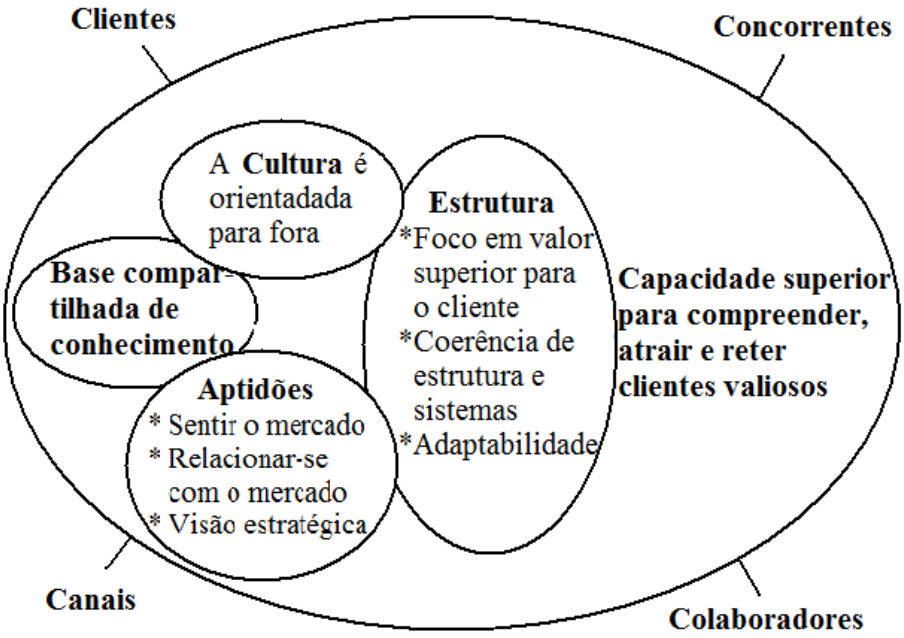


Figura 1. Modelo de Orientação de Mercado de Day
Fonte: Day (2001).

2.1.5. Estudos internacionais envolvendo o tema de orientação para mercado

Avlonitis e Gounaris (1997) abordam a orientação para mercado como um conceito relacionado à performance superior através da satisfação das necessidades dos consumidores. Os autores fizeram uma investigação empírica com dados de 444 empresas gregas e práticas na economia da Grécia, compararam empresas com as diversas orientações (utilizando tanto variáveis medindo o conceito comportamental da orientação quanto o atitudinal) com variáveis como lucro *versus* orçamento, volume de vendas *versus* orçamento, participação de mercado *versus* orçamento, lucro *versus* concorrentes, volume de vendas *versus* concorrentes e participação de mercado *versus* concorrentes, demonstrando que o relacionamento entre satisfação das necessidades e performance realmente existe e, no caso de mercados industriais, a construção de uma orientação de marketing contribui para a performance das empresas. No trabalho também é abordado que empresas orientadas para marketing realizam atividades de inteligência de mercado, com a coleta, a disseminação e a resposta às informações obtidas.

Dawes (2000) examinou a associação entre a orientação para o mercado e a lucratividade das empresas, encontrando que, dentre os componentes da orientação de mercado, a orientação para os concorrentes surge como a variável com mais

forte associação com o desempenho. Tal associação apresentou robustez em dois modelos, demonstrando que enquanto uma orientação para o consumidor é vital, atividades de inteligência sobre os concorrentes também podem ser um fator para garantir alto desempenho. O autor utilizou dados defasados e variáveis de controle ambiental na análise dos dados, para melhor discernir os efeitos da orientação e sobre a lucratividade, além disso, analisou a relação dos componentes individuais da orientação para mercado com a lucratividade separadamente, utilizando uma amostra de 123 empresas. Os componentes utilizados para caracterização da orientação para mercado foram adaptados da escala de Narver e Slater (1990) sendo análise do consumidor, resposta aos consumidores, informação de mercado, compartilhamento de informações e orientação para os concorrentes. Dentre os componentes utilizados por Dawes pode ser observada a importância da informação e do compartilhamento desta.

Narver e Slater (2000) testaram a hipótese do relacionamento positivo entre a orientação para mercado e a rentabilidade dos negócios e a hipótese do relacionamento positivo entre a orientação empresarial e a rentabilidade dos negócios. A pesquisa foi realizada através do envio do questionário a 955 grandes empresas americanas da área de eletrônicos, obtendo uma taxa de resposta de 7%, com as respostas foi realizada uma análise fatorial e uma posterior análise de correlação.

A primeira hipótese foi confirmada enquanto a segunda hipótese não, demonstrando que valores empresariais não adicionam no poder explicativo do modelo. Os autores propuseram uma possível explicação, de que a orientação empresarial tem um efeito indireto na lucratividade, atuando através do desenvolvimento de produtos e do desenvolvimento do marketing e desta forma, a orientação empresarial tem um efeito atrasado na lucratividade, não detectado pelo modelo proposto.

Hooley et al. (2003) testaram a escala de orientação de mercado de Narver e Slater (1990) em 205 empresas de serviço entre empresas (*business-to-business* - B2B em países da Europa central (Hungria, Polônia e Eslovênia), encontrando que as empresas com maiores níveis de orientação para mercado foram mais freqüentes em mercados turbulentos de rápida mudança, tiveram maior probabilidade da construção de objetivos de mercado de longo prazo, maior probabilidade de oferecer

níveis superiores de serviço em comparação com os concorrentes e também obtiveram melhor performance nos critérios financeiros e de mercado.

Kara, Spillan e Deshields Jr. (2005) estudaram a relação orientação para mercado e performance de pequenas empresas varejistas. Utilizando a escala de Kohli e Jaworski (1990) entrevistaram donos e gerentes de empresas pequenas e médias nos EUA chegando a evidência empírica de que uma melhor performance será atingida por uma organização orientada para marketing.

Ellis (2006) conduziu 56 estudos em 28 países, observando que a orientação para mercado é um determinante genérico da performance de uma empresa. Efeitos mais fortes desta relação foram observados nos estudos em mercados grandes e maduros e quando a mensuração foi realizada por meio da escala MARKOR. O trabalho demonstrou também que características culturais e econômicas de um país afetam significativamente o valor gerencial da orientação para mercado.

Snoj, Milfelner e Gabrijan (2007) investigaram relacionamentos entre orientação para mercado, inovação e recursos de reputação e seu impacto nas performances de mercado e financeira. O estudo foi realizado com questionários enviados por correio e respondidos por altos executivos da área de marketing de 759 empresas da Eslovênia de diversos setores. A escala de orientação utilizada foi a de Narver e Slater (1990). Os resultados indicaram relacionamento positivo da orientação para mercado com as performances de mercado e financeira

Zhou, Zhou e Su (2008) através da técnica de modelagem de equações estruturais examinaram o processo no qual a orientação de mercado afeta a performance das empresas. A pesquisa foi conduzida por um questionário tipo survey a 2754 empregados de 180 empresas chinesas. Os autores observaram o relacionamento da orientação para mercado da empresa com o comportamento dos empregados e a influência deste na performance. Os resultados demonstraram que um nível organizacional de orientação para mercado leva a um nível unitário de comportamento de orientação para mercado, o que aumenta o nível de satisfação dos empregados e consequentemente da qualidade dos produtos, o que leva a uma maior performance organizacional. Os autores adaptaram a escala de Narver e Slater (1990) para mensurar a orientação para mercado organizacional e utilizaram a escala de Jaworski e Kohli (1993) para mensurar o comportamento de orientação para mercado.

Mokhtar, Yusoff e Arshad (2009) examinaram os fatores críticos de sucesso da orientação para mercado no contexto de empresas da Malásia, investigando, também o relacionamento desta com a performance financeira. Os dados foram coletados através de um questionário por correio do tipo survey, 158 empresas de manufatura da Malásia participaram do estudo. Os autores criaram uma escala de mensuração de orientação para marcado utilizando as escalas de Gray et al. (1998), de Narver e Slater (1990) e a MARKOR de Kohli e Jaworski (1993). Os resultados indicaram cinco fatores críticos de sucesso da orientação para mercado no contexto das empresas de manufatura da Malásia, foco no mercado, ação no mercado, planejamento de mercado, *feedback* do mercado e coordenação do mercado. Os resultados também indicaram um relacionamento positivo entre ação no mercado e planejamento de mercado com a performance financeira das empresas.

Ward e Lewandowska (2005) fizeram uma revisão bibliográfica de estudos sobre orientação de mercado e relacionamento com o desempenho, a maioria dos trabalhos apresentaram um relacionamento positivo e utilizaram como escala ou a de Narver e Slater (1990) ou a de Kohli e Jaworski (1990), ou ainda adaptações destas. O quadro dos autores foi adaptado e completado com novos estudos, conforme pode ser observado no quadro 2.

Autores	País	Amostra
Narver e Slater (1990)	EUA	140 unidades de negócio em uma empresa
Kohli e Jaworski (1990)	EUA	220 empresas, uma amostra por empresa
Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Japão	50 empresas japonesas
Deng e Dart (1994)	EUA	248 empresas
Slater e Narver (1994)	EUA	Duas empresas, 107 unidades de negócio
Pelham e Wilson (1996)	EUA	68 empresas americanas
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta	1000 empresas
Balakrishnan (1996)	EUA	139 empresas
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia	444 empresas gregas
Deshpandé e Farley (1998)	Europa e EUA	82 gerentes em empresas européias e americanas
Akimova (2000)	Ucrânia	221 gerentes da Ucrânia
Pulendran, Speed e Widing (2000)	Austrália	157 empresas
Dawes (2000)	Austrália	123 empresas
Matsuno e Mentzer (2000)	Austrália	364 empresas
Hooley et al. (2003)	Hungria, Polônia e Eslovênia	205 empresas
Ellis (2006)	28 países	56 estudos
Snoj, Milfelner e Gabrijan (2007)	Eslovênia	759 empresas
Zhou, Zhou e Su (2008)	China	180 empresas
Mokhtar, Yusoff e Arshad (2009)	Malásia	158 empresas

Quadro 2. Estudos sobre orientação de mercado e performance.
Fonte: adaptado de Ward e Lewandowska (2005).

Pelham (2009) examinou o relacionamento direto e indireto entre a orientação de mercado das empresas e comportamentos dos vendedores, como venda adaptativa, orientação aos consumidores, atitudes como “ouvir os consumidores” e venda consultiva. Os resultados sugeriram que o relacionamento entre a orientação para mercado e comportamentos consultivos dos vendedores é indireto, já em relação à venda adaptativa, orientação aos consumidores e “ouvir os consumidores” foram encontradas influências significativas.

Autores	Trabalho realizado
Avlonitis e Gounaris (1997)	Estudo sobre orientação para mercado como relacionada à performance superior através da satisfação das necessidades dos consumidores.
Dawes (2000)	Estudo sobre associação entre orientação para o mercado e lucratividade das empresas.
Narver e Slater (2000)	Teste sobre o relacionamento positivo entre orientação para mercado e rentabilidade dos negócios e entre a orientação empresarial e a rentabilidade dos negócios.
Hooley et al. (2003)	Testaram a escala de orientação de mercado de Narver e Slater em empresas de serviço B2B.
Kara, Spillan e Deshiels Jr. (2005)	Estudaram a relação orientação para mercado e performance de pequenas empresas varejistas.
Ellis (2006)	Estudo sobre o efeito da orientação para mercado na performance das empresas.
Snoj, Milfelner e Gabrijan (2007)	Estudo sobre relacionamentos entre orientação para mercado, inovação e recursos de reputação e seu impacto nas performances de mercado e financeira.
Zhou, Zhou e Su (2008)	Exame do processo no qual a orientação de mercado afeta a performance das empresas.
Mokhtar, Yussof e Arshad (2009)	Exame dos fatores críticos de sucesso da orientação para mercado e investigação do relacionamento desta com a performance financeira.
Pelham (2009)	Exame do relacionamento direto e indireto entre a orientação de mercado das empresas e comportamentos dos vendedores.

Quadro 3. Quadro resumo dos estudos internacionais envolvendo o tema de orientação para mercado abordados no presente trabalho

2.1.6. Estudos brasileiros envolvendo o tema de orientação para mercado

Até o começo dos anos 90 as empresas brasileiras em sua maioria apresentavam-se em estado de acomodação, em grande parte devido estarem em um mercado fechado à concorrência externa, com orientações empresariais mais voltadas à produção. Prevalecia a acomodação na maior parte dos setores econômicos (URDAN, 2004). Com a abertura econômica as mudanças foram profundas nas empresas em vários aspectos, Feijó e Carvalho (1994) afirmam que a abertura levou a grandes mudanças estruturais nas empresas, com aumento de produtividade na maioria dos setores industriais. É provável que dentre as mudanças estruturais nas empresas estejam mudanças nas orientações empresariais.

Toaldo (1997) fez um estudo sobre a disseminação do conceito de marketing através da avaliação da orientação para mercado utilizando a escala MARKOR, através de entrevistas com 17 empresas dentre as 30 maiores empresas privadas (critério de faturamento) industriais do Rio Grande do Sul, demonstrando que o conceito de marketing é devidamente compreendido e executado pela administração das empresas privadas, não atingindo, porém, com a mesma intensidade o nível operacional.

Urdan (1999) testou uma amostra de 137 revendedoras autorizadas de veículos verificando a hipótese de relacionamento entre orientação para mercado e performance, utilizando a escala de Narver e Slater (1990), o estudo obteve relacionamento positivo entre as variáveis, sendo que dentre as três dimensões de orientação para mercado as revendedoras com desempenho superior enfatizaram a orientação para clientes.

Sampaio (2000) investigou a relação da orientação para mercado (escala MARKOR) com a performance em empresas de varejo de confecção do Brasil, utilizou a técnica de modelagem de equações estruturais com 192 questionários respondidos, obtendo relacionamento positivo entre as duas variáveis.

Trez (2000) aplicou o modelo de orientação para serviços ao cliente, relacionando com a performance das organizações. O autor pesquisou empresas da indústria eletroeletrônica de todo o país, foram 239 empresas respondentes, resultando em 205 casos para análise. Foram analisadas principalmente questões sobre serviços prestados, atendimento de pedidos e produtos oferecidos,

comparando-se com variáveis de performance. Utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais observou-se relação causal entre as variáveis.

Faleiro (2001) verificou a relação existente entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. Foi feita uma pesquisa descritiva nos cursos de administração filiados à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Foi realizada uma pesquisa tipo survey, com questionários respondidos por 123 cursos (população de 333 cursos), utilizando para a mensuração da orientação para mercado a escala MARKOR. Os resultados demonstraram um grau moderado de orientação para o mercado, um grau entre moderado e forte de orientação para aprendizagem e grau de inovação entre moderado e forte.

Urdan (2004) fez um trabalho para avaliar o grau de orientação para o mercado de um grupo de grandes empresas operando no Brasil (todas utilizadas na pesquisa estavam entre as 500 maiores do país). Utilizando a escala de Narver e Slater (1990) comparou empresas de capital estrangeiro com empresas de capital nacional, chegando à conclusão de que há pouca diferença significativa entre a orientação para mercado das empresas e que a orientação para o mercado está disseminada e é buscada pelas organizações. O próprio autor propõe uma limitação para a sua pesquisa, que é o fato de que as empresas pesquisadas são todas de grande porte e a característica de orientação para mercado não pode ser generalizada para todas as empresas brasileiras.

Perin, Sampaio e Faleiro (2004) investigaram a relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação através de um modelo teórico contendo as relações hipotetizadas entre os construtos, aplicando a técnica de modelagem de equações estruturais.

O levantamento foi do tipo survey croos-sectional, sendo que o modelo foi avaliado por análise fatorial confirmatória, com a aplicação de modelagem de equações estruturais. A amostra foi composta de 123 respostas para os cursos de graduação e 179 nas indústrias, sendo a taxa de resposta de 33% em ambos os casos, sendo os questionários respondidos pela alta administração das empresas envolvidas.

A orientação para mercado foi medida através da escala MARKOR. O trabalho demonstrou influência positiva e significativa da orientação para o mercado sobre a inovação de produtos, além do impacto indireto da orientação para

aprendizagem na inovação mediante sua forte e positiva influência sobre a orientação para o mercado.

Rocha, Pólo e Quadros Jr. (2005), utilizaram o questionário de Day (2001) para avaliar a orientação de mercado de um banco brasileiro, pelo tripé cultura, aptidões e estrutura. Asseveraram que ao longo da última década ocorreram fortes mudanças no setor bancário do país, caracterizadas por um grande número de fusões, aquisições e entradas de bancos estrangeiros e, desta forma, com a competitividade mais acirrada, as instituições financeiras do país começaram a observar a importância da relação com os clientes para promover a fidelização destes.

Para tanto foi realizado um estudo de caso exploratório único através de uma pesquisa qualitativa com o levantamento dos dados através de entrevistas em profundidade com gerentes e responsáveis por agências e pela área de marketing do banco Itaú Personnalité e dados secundários de folhetos, malas diretas e peças de comunicação com os clientes. Os autores observaram que a maioria das respostas das entrevistas coincidiu com as esperadas no caso de uma empresa ser orientada para o mercado.

Antoni, Damacena e Lezana (2006) testaram a associação entre orientação para o mercado e performance organizacional em cursos de administração no Brasil. Para mensurar a orientação foi utilizada a escala MARKOR. Os autores pesquisaram 66 cursos (questionários respondidos por coordenadores) e a análise de correlação realizada demonstrou a não-ocorrência de associação entre a orientação e a medida de performance utilizada (principalmente a disseminação regular de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos da instituição).

Furtado (2007) utilizando também a escala MARKOR e a técnica de modelagem de equações estruturais analisou a relação entre orientação para mercado e performance de empresas do Ceará. Foi feita uma pesquisa tipo survey com uma amostra de 91 respostas por profissionais de empresas do Ceará e profissionais matriculados em cursos de pós graduação lato sensu que tivessem ligação com a área de administração. O resultado demonstrou performance superior em empresas orientadas para o mercado.

Santana (2009), por meio da escala MARKOR adaptada realizou uma pesquisa exploratória descritiva por meio de um estudo de caso na FECEA–PR (Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, da cidade de

Apucarana, estado do Paraná), verificando a aplicação do conceito e a evolução da utilização da orientação para mercado. A autora observou que a instituição apresenta um esforço grande em todos os níveis hierárquicos em adotarem a orientação para mercado e aplicarem seus conceitos, porém ainda está com a cultura apegada ao modo tradicional de administrar.

É de conhecimento geral para os estudiosos de marketing que a orientação para marketing ou no extremo para marketing holístico é crucial para o bom desempenho das empresas em mercados competitivos.

Autores	Trabalho realizado
Toaldo (1997)	Estudo sobre a disseminação do conceito de marketing, avaliando o nível de orientação para mercado por meio da escala.
Urdan (1999)	Teste sobre a hipótese de relacionamento entre orientação para mercado e performance.
Sampaio (2000)	Investigação da relação da orientação para mercado com a performance em empresas de varejo.
Trez (2000)	Investigação do relacionamento da orientação para serviços ao cliente com a performance das organizações.
Faleiro (2001)	Verificação da relação existente entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação.
Urdan (2004)	Trabalho para avaliar o grau de orientação para o mercado de um grupo de grandes empresas operando no Brasil.
Perin, Sampaio e Faleiro (2004)	Investigação da relação entre orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação.
Rocha, Pólo e Quadros Jr. (2005)	Avaliação da orientação para mercado de um banco brasileiro.
Antoni, Damacena e Lezana (2006)	Teste sobre a orientação para mercado e performance organizacional em cursos de administração no Brasil.
Furtado (2007)	Análise da relação entre orientação para mercado e performance de empresas.
Santana (2009)	Estudo para verificação da aplicação do conceito e a evolução da utilização da orientação para mercado em uma universidade.

Quadro 4. Quadro resumo dos estudos brasileiros envolvendo o tema de orientação para mercado abordados no presente trabalho

De maneira geral pode ser observado que as empresas que se orientam para mercado utilizam e compartilham informações internamente (inclusive escalas para mensuração de nível de orientação utilizam essas variáveis). Também é possível inferir que a força de vendas das empresas orientadas para mercado realiza uma gama de atividades não somente relacionadas diretamente a vendas, mas também ao conhecimento das necessidades dos clientes e o fornecimento de informações destes e dos concorrentes à empresa. O próximo capítulo abordará o tema força de vendas, abordando as questões referentes à informação.

2.2. Força de Vendas

Conforme abordado anteriormente, a força de vendas das empresas orientadas para mercado realiza não só atividades de vendas como também atividades relacionadas a esta orientação. A revisão da literatura referente a força de vendas foi realizada buscando-se demonstrar mudanças que ocorreram no processo de vendas e nas atividades desempenhadas pelos profissionais desta área, demonstrando-se que a informação trazida por estes às empresas passaram a ganhar importância na sociedade do conhecimento e no ambiente empresarial pautado em aplicações dos conceitos de marketing (e, conseqüentemente, da orientação para mercado). Também foi realizada uma revisão sobre a literatura referente à escolha entre vendedores contratados e representantes de vendas e as diferenças entre eles, além do aspecto legal desta escolha no cenário brasileiro.

2.2.1. A Taxonomia da Força de Vendas

A força de vendas de uma empresa é formada pelas pessoas responsáveis pela venda de seus produtos. Segundo Blythe (2004), a força de vendas tem sido categorizada de várias formas por pesquisadores. Diversos autores propuseram cargos ou posições de vendas já que os profissionais de vendas diferem entre si, não tendo todos os mesmos problemas ou necessidades e assim as atividades podem ser diferentes dependendo do trabalho específico de cada um.

A primeira proposta de posições ou cargos diferentes aos profissionais de vendas foi feita por McMurry (1961), e contava com cinco categorias de vendedores baseadas nas suas principais atividades. Posteriormente foi criada uma nova

proposta mais completa por McMurry e Arnold[3] (1968 apud BLYTHE, 2004) com nove tipos de situação de vendas e conseqüentemente cargos ou posições das pessoas que trabalham com vendas, são elas:

- Tomador de Pedidos interno: vendedores que entram em contato com consumidores regulares bastante comprometidos com o processo de compra, como por exemplo, vendedores de lojas varejistas;
- Entregador: vendedores também responsáveis pela entrega dos produtos, exemplos típicos são, por exemplo, vendedores de salgadinhos, que entram em contato regularmente com os varejistas e repõem o estoque das suas prateleiras, mostrando novas linhas de produtos neste processo;
- Tomador de pedidos externo: entra em contato com os varejistas e tira pedidos que serão entregues posteriormente;
- Vendedor Missionário: dispersa o conhecimento sobre os produtos das empresas a pessoas que não usam elas próprias os produtos, por exemplo, os propagandistas das indústrias farmacêuticas que passam informações sobre os medicamentos aos médicos visando que o mesmo os prescreva, não cria pedidos diretamente;
- Vendedor técnico: engenheiros ou técnicos que recebem treinamentos em vendas e vendem a outros engenheiros ou técnicos;
- Vendedor criativo – tangíveis: se baseia em métodos criativos para vender produtos, como representantes de fabricantes de eletrodomésticos ou enciclopédias;
- Vendedor criativo – intangíveis: mesma descrição anterior só que para bens intangíveis, como seguros ou pensões;
- Vendedor político ou indireto: parecido com os missionários em alguns aspectos, negociam contratos de larga escala, para matérias-primas como óleo cru e aço para produtores de motor;
- Vendedores múltiplos: vendedores que desenvolvem um relacionamento de longo prazo com organizações, vendendo itens como aviões ou sistemas de computador.

[3] MCMURRY, R. N.; ARNOLD, J. S. **How to Build a Dynamic Sales Organization.** New York: McGraw-Hill, 1968.

Newton[4] (1969 apud BLYTHE, 2004) e Moncrief (1986) também propuseram diferentes cargos ou posições dos profissionais de vendas que são bastante usados até hoje: vendedor missionário, vendedor de serviços, vendedor comercial, tomador de pedidos e vendedor institucional.

Lancaster e Jobber (2006) afirmaram que as posições dos profissionais de vendas ainda podem ser aplicadas atualmente. As categorias foram criadas conforme as atividades que esses vendedores desempenham e, apesar das mudanças tecnológicas e do perfil dos consumidores, as classificações criadas abrangem fundamentalmente as atividades atuais.

Moncrief, Marshall e Lassk (2006) afirmaram que nas últimas duas décadas, a natureza dos trabalhos profissionais em vendas e a própria função de vendas dentro de uma empresa mudaram dramaticamente. Segundo os autores as mudanças foram impulsionadas pelo novo ambiente de negócios, destacando o avanço da tecnologia, a maior atenção ao desenvolvimento das relações e a manutenção dessas com os clientes, e a pressão das empresas para tirar o máximo da força de vendas com o objetivo de gerar vantagem competitiva.

Anderson (1996) identificou três forças do ambiente que devem ser consideradas atualmente para a definição de posições em venda, a comportamental (que inclui um aumento nas expectativas dos consumidores, a globalização dos mercados e a demassificação dos mercados domésticos), a tecnológica (que engloba canais virtuais de venda, a automação da força de vendas e escritórios virtuais) e a gerencial (que aponta mudanças para novos componentes da função de vendas, como a inclusão de funções relacionadas ao marketing). A força ambiental gerencial é a mais importante no contexto deste trabalho e será a mais abordada.

Diante de tais forças e mudanças, Moncrief, Marshall e Lassk (2006) através de uma análise de cluster sobre um banco de dados com diversas atividades de vendas realizaram uma nova classificação para as posições de vendas relevantes para o século XXI, argumentando que as taxonomias normalmente citadas não refletem especificamente as práticas de vendas atuais, os clusters ou posições encontradas foram:

[4] NEWTON, D. A. Get the most out of your salesforce. **Harvard Business Review**, p. 16-29, 1969.

- Vendedores consultivos: focam suas atividades no relacionamento com os clientes atuais (realizam mínima prospecção) e gastam boa parte do tempo em suporte aos clientes e atividades promocionais;
- Novos negócios / desenvolvedores de canais: responsáveis pelo desenvolvimento de novos negócios e novos canais de vendas para as empresas pode ser uma evolução do antigo item “gerador de demanda”;
- Missionários: mesmas funções das classificações clássicas;
- Vendedor entregador: a atividade primária é a entrega dos produtos, porém também realizam prospecção;
- Suporte a vendas: realiza o suporte à equipe de vendas, ao pessoal de campo, esta classificação inclui os gerentes e o pessoal de apoio;
- Vendedor de contas chave: é a classificação mais recente de todas, muito relacionada à orientação para marketing que envolve a segmentação de clientes e a alocação de profissionais específicos para atenderem clientes-chave.

De maneira geral a taxonomia não mudou drasticamente, pressupõem-se que a força de vendas do presente estudo seja composta por um misto de missionários e tomadores de pedidos externos (levando-se em conta a classificação de McMurry e Arnold[5] (1968 apud BLYTHE, 2004) e vendedores consultivos, vendedores para novos negócios/desenvolvedores de canais e missionários (levando-se em conta a classificação de Moncrief, Marshall e Lassk (2006)).

2.2.2. A força de vendas, as etapas do processo de vendas e as mudanças nas atividades de venda

A força de vendas corresponde à empresa fabricante para os olhos dos clientes, sendo estes ou os clientes finais ou membros do canal de distribuição. Normalmente trabalhando sozinhos e sob baixa supervisão, os vendedores estão

[5] MCMURRY, R. N.; ARNOLD, J. S. **How to Build a Dynamic Sales Organization.** New York: McGraw-Hill, 1968.

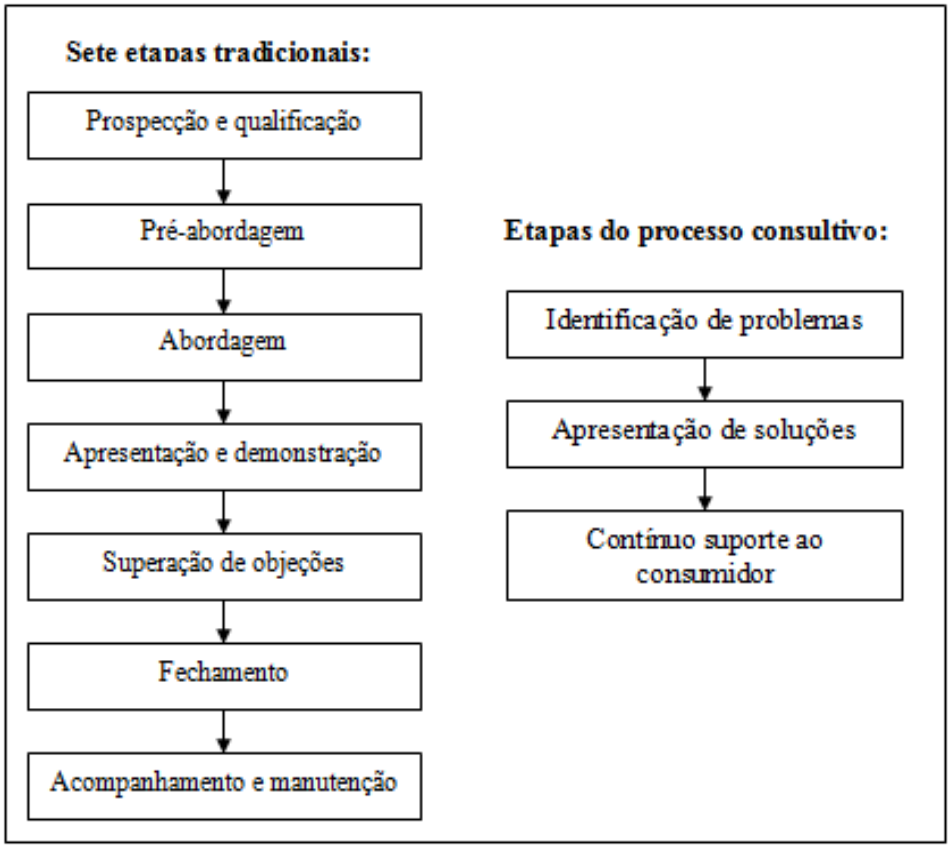
em contato direto com o mais importante alvo das empresas – seus consumidores (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008).

O processo de compra é mais complexo do que simplesmente a aquisição de produtos, principalmente nos mercados entre empresas (business to business – B2B) como o do presente estudo, onde existe a necessidade da construção de um relacionamento de longo prazo com os clientes, causando uma boa reputação e, desta forma, o ponto em que para os compradores o principal contato da empresa fornecedora é a força de vendas se torna mais importante ainda. Atualmente é comum o uso do termo gerente de contas para vendedores nos mercados B2B, conforme a taxonomia abordada anteriormente, sendo estes responsáveis por atuar em clientes alvo específicos. Para a formação destas contas e a alocação da equipe de forma eficiente é necessária a segmentação dos consumidores conforme estratégias definidas (SIGUAW; KIMES; GASSENHEIMER, 2002). Desta forma, ocorreu uma mudança geral na relação comercial entre as empresas, o processo de vendas que teve um foco inicial transacional, ou seja, no processo de compra e venda propriamente dito, passou a ter um foco no relacionamento, onde a importância maior está em atividades relacionais, como a resolução de problemas, atendimento às necessidades e a manutenção do relacionamento com os consumidores.

Recentemente, Moncrief e Marshall (2005) fizeram uma revisão nas tradicionais sete etapas do processo de vendas propostos por Crissy, Cunningham e Cunningham[6] (1977 apud KOTLER; KELLER, 2007), que são prospecção e qualificação (identificação dos clientes potenciais), pré-abordagem (o entendimento sobre os clientes potenciais e suas necessidades), a abordagem (na qual também a o entendimento sobre os clientes potenciais e as necessidades, porém agora com o envolvimento do profissional de vendas com estes clientes), a apresentação e demonstração (onde há a apresentação e a demonstração dos produtos aos clientes abordados), a superação de objeções, o fechamento (quando o vendedor tenta fechar a venda) e por fim o acompanhamento e a manutenção (onde o vendedor irá tentar assegurar a satisfação do cliente).

[6] CRISSY, W. J. E.; CUNNINGHAM, W. H.; CUNNINGHAM, I. C. M. **Selling: The Personal Force in Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1977. 468 p.

Sheth e Sharma (2008) observam que as primeiras três etapas estão relacionadas à seleção do consumidor e à atenção, a quarta e a quinta etapa estão relacionadas ao interesse e ao desejo (consciência, conhecimento, gosto e preferência), a sexta etapa é associada com a ação e a última, com o acompanhamento para vendas futuras. Abordam que no processo de venda consultivo, que é uma tendência em mercados B2B, as etapas do processo de venda devem ser orientadas a buscar a identificação de problemas, a apresentação de soluções e um contínuo suporte ao consumidor e que o processo de vendas consultivo também levará ao fim das tradicionais sete etapas.



Quadro 5. Etapas tradicionais e etapas do processo consultivo de vendas.
FONTE: Kotler e Keller (2007) e Sheth e Sharma (2008).

Na revisão feita por Moncrief e Marshall (2005), os autores argumentaram que muito pouco mudou nesta estrutura desde a mudança de século, e revisam fatores transformativos que levaram a mudanças em cada etapa apresentando que enquanto as sete etapas tradicionais refletem uma orientação de vendas, o processo de vendas de envolvimento proposto pelos autores reflete uma orientação ao cliente,

na qual o foco é o relacionamento de venda (segurança, construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com consumidores rentáveis). Quanto às mudanças em cada etapa, observaram alguns fatores que causaram mudanças:

- Prospecção e qualificação: as transformações foram relacionadas ao telemarketing, à venda pela internet e a prospecção organizacional (departamentos ou setores específicos dentro das empresas destinados à prospecção, tirando essa função da força de vendas propriamente dita; com relação ao processo de venda de relacionamento houve mudança no que tange à busca pela retenção de clientes).
- Pré-abordagem: mudanças relacionadas à informação, dados sobre os clientes disponíveis em laptops, palmtops, uma equipe de suporte e um banco de dados para gerenciamento do conhecimento.
- Abordagem: mudanças para construção de relacionamento, venda de relacionamento.
- Apresentação e demonstração: mudanças relacionadas à tecnologia, utilização de PowerPoint, multimídia, time de vendedores realizando apresentação, criação de centros de compra.
- Superação de objeções: a predeterminação das necessidades e a resolução dos problemas.
- Fechamento: identificação de objetivos em comum, visando a adição de valor e a satisfação de necessidades.
- Acompanhamento e manutenção: um aumento na efetividade da comunicação, através da tecnologia e a manutenção de um relacionamento com os consumidores.

Moncrief e Marshall (2005) também abordaram a tendência ao processo de vendas de envolvimento, no qual os vendedores trabalham com as várias etapas do processo de vendas de alguma forma, porém as etapas não ocorrem a cada contato de vendas, ainda, elas ocorrem todo o tempo, acompanhadas por várias pessoas envolvidas na empresa e não necessariamente seguindo uma seqüência.

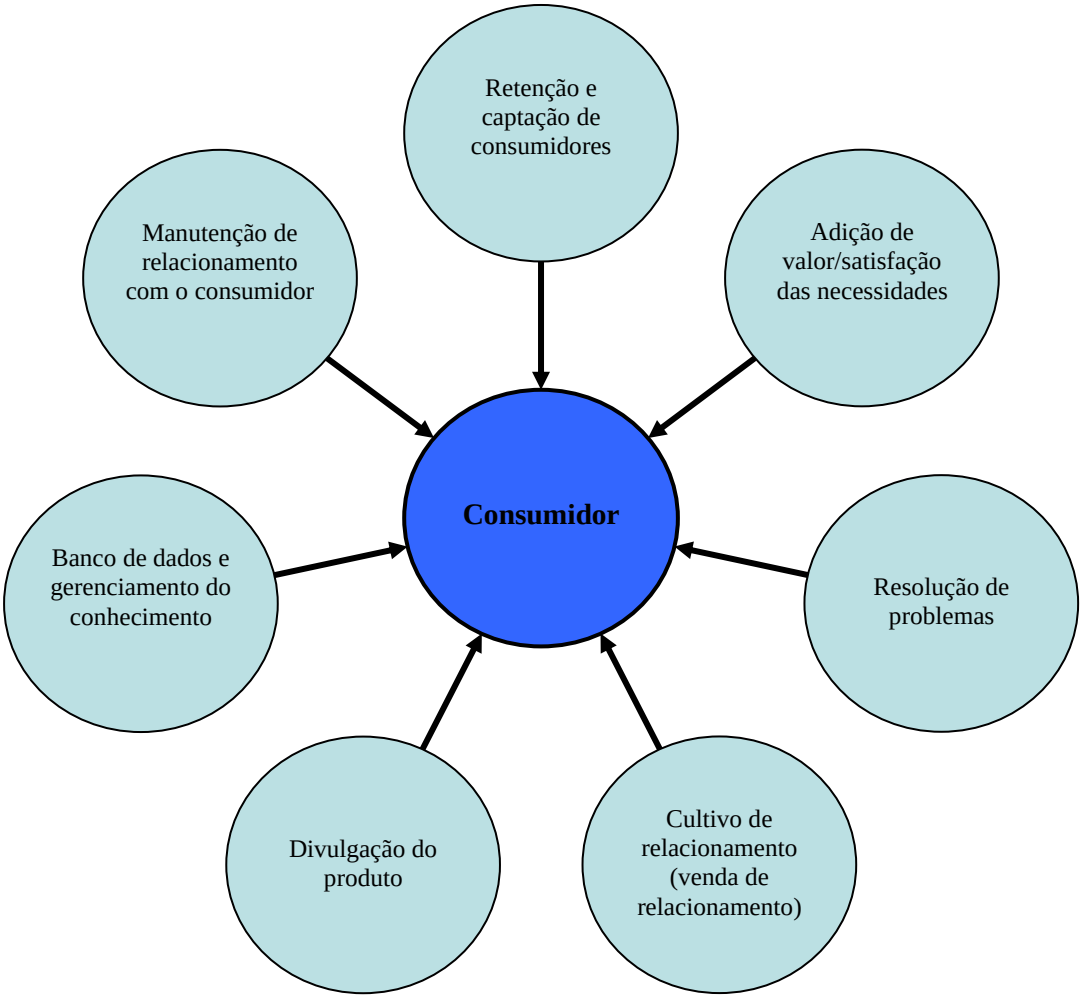


Figura 2. Venda de envolvimento.
Fonte: adaptado de Moncrief e Marshall (2005)

Os autores propuseram que as etapas do processo de venda de envolvimento derivaram dos fatores de transformação do processo tradicional de venda. No quadro pode ser observado o processo de venda de envolvimento, no qual o centro da execução de cada etapa é o consumidor.

Schwepker Jr. (2003) realizou uma revisão bibliográfica sobre estudos referentes a vendas com foco no consumidor, estudos sobre relacionamentos de compra e venda de longo prazo (e documentação dos benefícios trazidos por esse relacionamento), e sobre o papel crítico da força de vendas em ajudar na construção deste relacionamento. O autor aponta que a força de vendas muitas vezes é a forma principal de comunicação com os clientes e ela expressa a empresa para os clientes por meio da sua conduta e seu comportamento. Ainda, a conduta e o

comportamento são exemplificados na orientação de vendas que a força de vendas pratica.

Apesar do processo tradicional de vendas ainda ser útil e utilizado em diversas empresas, com a tendência crescente à orientação para os consumidores, com mudanças na filosofia das empresas, visando o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos duradouros com seus clientes rentáveis, existe um direcionamento para o processo de venda de envolvimento, o qual coloca o consumidor no centro de cada etapa e as etapas ocorrem durante todo o tempo, sem uma seqüência lógica.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que a adoção de uma estratégia relacional destina-se à construção de relacionamentos com os consumidores e a obtenção de vantagem competitiva através da aquisição de ativos intangíveis como a confiança e o compromisso por parte dos consumidores.

A tendência a adoção da venda de relacionamento e no gerenciamento dos relacionamentos com os clientes segundo Heide e John (1992) é particularmente relevante nos mercados industriais e nos mercados B2B.

Nos mercados B2B a venda de relacionamento é administrada através do gerenciamento de contas, existindo profissionais ou grupos de profissionais dentro das empresas que se dedicam a determinadas contas, representadas por segmentos de clientes. Para Hakansson e Snehota (1995), para muitas empresas todos os clientes não são iguais, alguns representam uma grande parte do montante total de vendas ou lucro. Desta forma, como a venda de relacionamento exige investimentos, os fornecedores devem dedicar a maior parte de seus recursos em contas chave (PARDO, 1997). As contas chave seriam os clientes principais, mais importantes e lucrativos para as empresas.

A estratégia de venda relacional é baseada na interdependência dos fornecedores e dos consumidores, com troca de informações críticas entre ambas as partes, confiança entre os parceiros e uma relação estável, que permita que cada parte atinja o retorno desejável nos seus investimentos (SLATER; OLSON, 2000).

Foster e Cadogan (2000) examinaram a influência que o relacionamento dos consumidores com os vendedores e dos consumidores com a empresa fornecedora como um todo têm na lealdade desses consumidores. Os dados foram coletados através de uma pesquisa por correio aos consumidores de uma grande empresa fabricante de produtos para escritório Neozelandesa, com 101 questionários

respondidos. As questões envolveram dados referentes aos relacionamentos e à lealdade, uma escala de Likert de 7 pontos foi utilizada e foi feita uma análise de correlação. O estudo demonstrou que ambos os tipos de relacionamento tiveram impacto positivo na probabilidade dos consumidores apresentarem um comportamento de lealdade.

Segundo Wilson (2000), na atual era relacional, muitas mudanças radicais tem ocorrido nas atividades da força de vendas e nas práticas de gerenciamento de vendas, pautadas em relacionamento. Anderson (1996) afirma que o objetivo fundamental dos vendedores no novo milênio é desenvolver um relacionamento de longo prazo, e uma parceria mutuamente rentável com os clientes.

Vargo e Lusch (2004), seguindo a mesma lógica de mudanças no processo de venda e nos objetivos de venda, sugerem que a dominante lógica baseada na troca de mercadorias, focada em recursos tangíveis, valores intrínsecos dos recursos e transações está se alterando para novas perspectivas, focadas em recursos intangíveis (como habilidades, informações e conhecimentos), relacionamento e valor. Os autores apresentam a idéia da lógica baseada em serviço, argumentado que o mercado está evoluindo neste sentido, para o serviço como base da troca econômica.

Para Kasouf et al. (2008) a lógica dominante para serviços redefine o marketing como uma função coordenadora que integra as competências de criação de valor da empresa com sua cadeia de suprimentos e a experiência do consumidor. Desta forma a definição de marketing se amplia de maneira significativa, pois explicitamente é feita uma ligação das operações com o marketing e exige uma análise mais profunda e uma maior compreensão dos benefícios oferecidos ao cliente. Os autores apontaram as implicações no ambiente empresarial da mudança da lógica baseada em bens para a lógica baseada em serviços, conforme pode ser observado no quadro abaixo.

Lógica baseada em bens	**Lógica baseada em serviços**	**Implicações para o ambiente empresarial**
Bens	Serviços	Durante oportunidades de descoberta/criação, foco maior no benefício ao consumidor do que no produto e em como será criado valor para o consumidor e para a empresa
Tangíveis	Intangíveis	Na formulação da proposição de negócio foco na criação de solução e sentido ao consumidor, mais do que em um produto físico
Informação Assimétrica	Conversa	Uso de mais conversas estratégicas com consumidores e parceiros de negócio para criar relacionamentos mais valiosos que melhor explorem as oportunidades de negócio
Propaganda	Conversa	Comunicações bi-direcionais, abertas e honestas, expandidas a todos os relevantes stakeholders, incluindo escutar a voz do consumidor bem como a disseminação das informações sobre a empresa
Valor adicionado	Oferta de valor	O consumidor é uma parte integral de descoberta, de co-criação de valor com a empresa. Se uma oferta de valor é aceita, valor é co-criado com o consumidor
Transacional	Relacional	Empresas e consumidores se engajam em um relacionamento de troca simbiótico
Maximização dos lucros	Retorno financeiro	Sucesso financeiro é um sinal de que o consumidor está obtendo o que ele quer e precisa

Quadro 6. Implicações da lógica baseada em serviço para o ambiente empresarial.
FONTE: adaptado de Kasouf et al. (2008)

Com relação às funções tradicionais das vendas, Sheth e Sharma (2008) afirmam que o aumento do uso da tecnologia irá reduzir algumas dessas funções, inclusive o contato frente-a-frente vendedor-cliente. Os clientes importantes aos profissionais de marketing irão observar melhorias na sua interação com a empresa, o que levará a um crescimento nas vendas focadas ao consumidor. As mudanças nas vendas irão também levar a mudanças na seleção, no treinamento e no recrutamento do pessoal de vendas, bem como nos seus papéis. O papel dos vendedores nesta emergente era estará relacionado a captar recursos internos e

externos para satisfazer as necessidades dos consumidores, ou seja, o foco da atividade da venda será a satisfação dessas necessidades e não a transação propriamente dita.

Com as mudanças necessárias nas atividades e nas funções das vendas, o perfil dos profissionais necessários para a área de vendas também mudou. Segundo Reday, Marshall e Parasuraman (2008), os vendedores de sucesso nos tempos atuais devem ser capazes de identificar as necessidades dos consumidores e devem prover uma solução que ajude a suprir essas necessidades.

É comum o uso de cinco características de personalidade na avaliação ou contratação de vendedores, a estabilidade emocional, a extroversão, a abertura a experiências, a agradabilidade e a conscienciosidade (BARRICK; MOUNT, 1991).

No campo de estudo de avaliação de desempenho de vendedores também existem referências sobre características de persuasão, tato e competitividade, como asseveram Brow, Cron e Slocum (1998) e até agressividade, como asseveram Honeycutt e Ford (1996), que apresenta sucesso em algumas culturas (por exemplo, na americana) e insucesso em outras, como na Índia e no Japão, segundo os autores.

Para Reday, Marshall, Parasuraman (2008), o papel fundamental de um vendedor, em qualquer ambiente, é identificar as necessidades dos clientes e prover uma solução para os problemas dos clientes. Adicionalmente, a persuasão é freqüentemente requerida para convencer os clientes que a sua solução é melhor do que a oferecida pelos concorrentes.

Um papel importante que a força de vendas desempenha (que é o foco do presente estudo) é a coleta de dados e a transmissão desses dados à empresa. A acessibilidade da força de vendas aos consumidores facilita seu papel na coleta de dados (FESTERVAND; GROVE; REIDENBACH, 1988).

Segundo Liu e Comer (2007), os vendedores são a linha de frente e estão em uma posição de vantagem para sentir o pulso do mercado. Os estudos de Desouza (2003), Ruggles (1998) e Ramaswami, Srinivasan e Gorton (1997) mostram que uma das preocupações dos executivos na era do conhecimento é encontrar meios de motivar seus subordinados (dentre esses principalmente a força de vendas) a compartilhar conhecimento e informações. Essas informações contribuem para as tomadas de decisão no ambiente de marketing.

Conforme a discussão anterior, fundamentalmente dois tipos de mudanças nos processos de vendas e nas funções dos vendedores ocorreram, uma relacionada às novas tecnologias disponíveis para que os objetivos das vendas sejam atingidos, a outra é relacionada à mudança no foco desses objetivos, influenciada pelo foco nos consumidores, na qual se deseja não somente realizar as vendas e sim criar relacionamento.

2.2.3. Escolha entre vendedores contratados ou representantes de vendas

Até este ponto da revisão da literatura abordaram-se os aspectos de taxonomia da força de vendas, os processos e as atividades de venda e as mudanças que ocorreram. Agora a revisão foca os profissionais que compõem a força de vendas (contratados ou representantes), e suas características.

A composição da força de vendas é um ponto chave da administração de vendas. Um dos focos principais é a questão sobre utilizar força de vendas própria ou terceirizada, ou, se a escolha for uma mistura dos dois tipos, como fazer a alocação de cada uma.

Os representantes de vendas autônomos podem ser vistos como empresas na ponta do canal de distribuição que prestam o serviço de representação de vendas ao fabricante. São entidades independentes, que cobrem todos os custos de vendas e normalmente tem sua remuneração através de comissões sobre as vendas realizadas (ANDERSON, 2008). As despesas de vendas correspondem a hospedagens em hotéis, transporte, telefonema para clientes, entre outros. As vantagens normalmente citadas para a utilização de força de vendas terceirizada ou representantes autônomos são a redução de encargos trabalhistas, minimização de custos fixos com vendas (já que os custos são variáveis conforme as vendas realizadas e o conseqüente pagamento das comissões), como os representantes dependem unicamente do resultado de suas vendas para o recebimento da sua remuneração (sua sobrevivência depende exclusivamente da sua performance), os custos de gerenciamento de vendas também será reduzido, já que os representantes fazem sua própria supervisão (DUTTA et al., 1995), (TAYLOR, 1981), (MARCHETTI; BREWER, 1996). As desvantagens relacionam-se à dificuldade de controle, a geração de conflitos e à forte ligação do cliente com um

agente externo à empresa, sendo este agente externo a própria empresa para o cliente.

A força de vendas direta, ou seja, a utilização de vendedores contratados, corresponde à utilização de funcionários da empresa como vendedores. Existem estratégias diferentes de remuneração destes vendedores conforme a empresa, porém o salário destes é composto por uma parte fixa e uma parte variável, relacionada aos resultados de vendas destes. Todas as despesas com as vendas são pagas pelas empresas, o que gera um custo fixo de vendas relativamente alto (ROSS Jr.; DALSACE; ANDERSON, 2005).

A análise padrão para escolha entre uma ou outra é baseada em custos e assume que a força de vendas própria possui um custo relativamente fixo e a força de vendas terceirizada possui um custo relativamente variável (ROSS Jr.; DALSACE; ANDERSON, 2005). A partir da análise padrão os gestores se baseiam no custo do serviço para uma mesma quantidade de vendas e opta-se por uma ou outra dependendo de qual apresenta menor custo. Por exemplo, utilizando-se a análise tradicional, ao iniciar-se um negócio, as vendas são baixas e desta forma uma força de vendas com custo totalmente variável apresenta um custo relativamente menor, com o crescimento das vendas esse custo aumenta, a figura 3 resume esta relação.

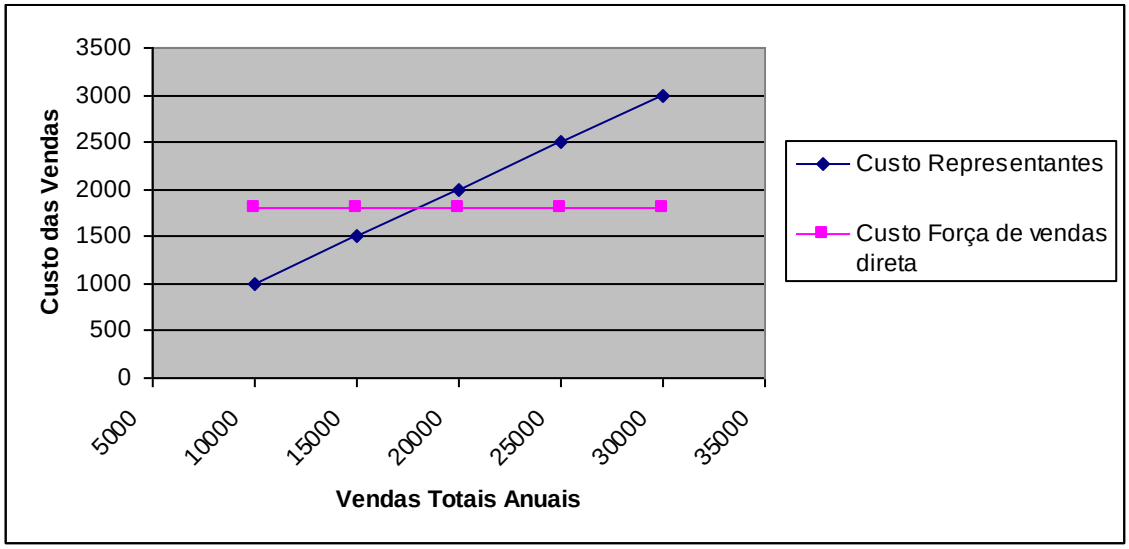


Gráfico 1. Comparação Clássica entre representantes e força de vendas direta
Fonte: traduzido de (ROOS Jr.; DALSACE; ANDERSON, 2005).

Roos Jr., Dalsace e Anderson (2005) discutem que a análise clássica leva em consideração algumas assunções que não são necessariamente verdadeiras: a de que os custos associados com a força de vendas própria é fixo, a de que alguns custos da força de vendas própria são ignorados, a de que os custos fixos são realmente fixos, a de que as comissões ou compensações pagas à força de vendas externa é fixa e para todos (não considera que os representantes podem aceitar receber comissões menores com o crescimento das vendas), a de que a compensação paga à força de vendas externa tem o mesmo valor daquele pago à força de vendas interna (“um real pago a um representante é equivalente a um real pago à força de vendas direta”), envolvendo diferenças de valores futuros e presentes, já que a força de vendas própria recebe sua remuneração todo mês enquanto que a terceirizada somente após a realização da venda.

Um ponto que esta análise clássica não aborda é a eficiência das vendas sob o ponto de vista do relacionamento com os clientes, sob funções de marketing relacionadas às vendas, não faz uma diferenciação entre as forças quanto às atividades não envolvidas diretamente com vendas.

Zoltners, Sinha e Zoltners (2002) asseveram que os representantes de vendas geralmente não têm o mesmo nível de supervisão, bem como não participam ou não podem participar das principais reuniões de vendas da forma como os vendedores contratados fazem. Além disso, eles normalmente focam mais nas vendas do que no marketing, no planejamento e na confecção de relatórios para a empresa.

Segundo Anderson (2008), os vendedores contratados são mais dispostos a realizar trabalhos agregados à venda, como relatórios, participação em feiras, prestação de serviços, entre outros. Os vendedores contratados também são mais dispostos a realizar vendas de novos produtos e vendas de produtos cujo ciclo de venda é muito longo, pontos nos quais os representantes normalmente não despendem grande esforço, pois concentram seus esforços nas vendas que promovem comissões imediatas e em grande volume.

Segundo Ross Jr., Dalsace e Anderson (2005), o sistema mais apropriado combina vendedores contratados e representantes, com a escolha sendo determinada por território, classe de produtos ou também tarefas que a força de vendas deve desempenhar.

O trabalho proposto pretende identificar como é tomada a decisão entre a utilização de força de vendas própria ou terceirizada e as diferenças apontadas sobre as duas principalmente no aspecto relativo ao provimento de informações comerciais para as empresas em questão.

2.2.4. Representantes de vendas autônomos e características típicas de membros do canal de distribuição

Coughlan et al. (2002) caracteriza o canal de distribuição como sendo um conjunto de organizações interdependentes que estão envolvidas no processo da disponibilização de produtos ou serviços aos consumidores.

Kotler e Keller (2007) abordam que a maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente aos consumidores finais, entre os fabricantes e os consumidores finais existem diversos intermediários realizando funções específicas, constituindo o canal de distribuição. Ainda segundo o autor, essa utilização dos intermediários traz vantagens para os fabricantes, em certos casos os fabricantes não possuem recursos para comercializar diretamente seus produtos, em outros a comercialização direta não é viável e finalmente argumenta que os fabricantes obtêm um melhor retorno investindo mais em seu negócio principal (a fabricação propriamente dita).

Os canais de distribuição fazem parte das ferramentas de marketing desde as propostas inicialmente por (BORDEN, 1964), posteriormente foi classificado como um dos 4Ps de McCarthy (1978), o “place” ou praça, juntamente com preço, produto e promoção. Em todas as revisões propostas dos “Ps", como os 5 Ps de Judd (1987), os 6 Ps de Kotler[7] (1986 apud BALMER; GREYSER, 2006), os 7 Ps de Booms e Bitner[8] (1982 apud NEWMAN; PATEL, 2004), até os 11Ps de Wind[9] (1986 apud JUDD, 1987).

Diante do exposto, é possível afirmar que os canais de distribuição e a gestão destes compõem uma parte fundamental da administração de marketing das empresas. Rosenbloom (1999) afirma que o conceito de canal de distribuição pode

[7] KOTLER, P. Megamarketing. **Harvard Business Review**, p. 117-24, 1986.
[8] BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing services by managing the environment, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 23, p. 35-9, 1982.
[9] WIND, Y. Models for marketing planning and decision making, in Buell. V.P. (Eds), **Handbook of Modern Marketing**, McGraw-Hill Book Company, New York, NY, 1986.

ser confuso e essa confusão pode ser decorrente de diferentes pontos de vista e perspectivas, sendo que fabricantes, intermediários, consumidores e pesquisadores podem ter opiniões divergentes sobre o conceito de canal de distribuição.

Neste trabalho é considerada a definição de Stern et al. (2001, tradução nossa) de que “canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo ou utilização”.

Segundo Churchill (2000), as funções principais que os canais de distribuição executam são transacionais (o que envolve a compra e venda de produtos), logísticas (que envolve a movimentação e a combinação de bens) e de facilitação (financiamentos, coleta de informações de mercado.

Nos últimos anos pôde ser observado um crescimento na ênfase na estratégia de canais de distribuição, devido a alguns fatores como a dificuldade em obter uma vantagem competitiva sustentável, aumento no poder dos distribuidores, necessidade de redução de custos de distribuição e o aumento no papel da tecnologia. O gerenciamento dos canais deve desenvolver os contatos externos da organização de forma a dar suporte às outras variáveis estratégicas do mix de marketing, produto, preço e promoção, de forma a atender as demandas dos clientes (ROSENBLOOM, 1999).

Mehta, Dubinsky e Anderson (2002) asseveram que para muitos fabricantes, o sucesso ou a falha de seus negócios é determinado pelo quão eficientemente seus produtos são vendidos através de seus membros dos canais de distribuição. Neste contexto, diversas pesquisas tem focado em como as inter-relações entre as empresas e os membros do seus canais podem ser gerenciadas melhor (ANDERSON; DAY; RANGAN, 1997).

Os consumidores têm cada vez demandado mais opções e a tecnologia tem tornado essas opções possíveis e viáveis economicamente, o que leva a utilização de estratégias multicanal, especialmente com a utilização da internet (ROSEMBLOOM, 2007).

Os canais de distribuição são sistemas sociais e não podem ser vistos como sistemas econômicos afetado somente por variáveis econômicas, aparecem também as dimensões comportamentais presentes em todos os sistemas sociais, como conflito, poder, papel e processos de comunicação.

Segundo Stern et al. (2001) o conflito se origina no momento em que um membro do canal vê seu parceiro como um adversário ou oponente, e existem três principais tipos de conflitos, de metas (originados por diferenças entre as metas e os objetivos do canal), de domínio (originados por diferenças sobre o domínio de ação e a responsabilidade do canal) e de percepção (originados por diferenças em percepções de mercado).

Outra dimensão comportamental importante presente nos canais de distribuição é o poder, definido por Rosenbloom (1999) como “a capacidade de um membro particular do canal em controlar ou influenciar o comportamento de outro membro do canal”.

As dimensões comportamentais dos canais podem influenciar no grau de comprometimento dos membros do canal quanto à estratégia e ao provimento de informações para a empresa fabricante/fornecedora.

A função principal dos canais de distribuição é realizar a transferência das mercadorias dos fabricantes aos consumidores finais, preenchendo lacunas de tempo, local e posse existentes entre os fornecedores e os clientes finais. Neste contexto, os canais realizam diversas funções, reunir informações sobre clientes, concorrentes e outras forças do ambientes de marketing, desenvolver e disseminar informações persuasivas como estímulo à compra, formalizar pedidos, assumir riscos quanto à operacionalização do canal, fornecer armazenagem e movimentação de produtos e supervisionar as transferências de propriedade entre as organizações e/ou pessoas (KOTLER; KELLER, 2007).

Quando a força de vendas é terceirizada, e desta forma os vendedores da empresa são prestadores de serviços e constituem empresas, é possível a hipótese de que sejam observadas as mesmas abordagens comportamentais típicas de canal, como poder e conflito. Os representantes autônomos são empresas relacionadas a tornar o produto disponível para consumo ao consumidor final, através das suas atividades de representação de vendas, com a diferença sobre os tradicionais membros do canal de distribuição de não manter estoque dos produtos.

Dewsnap e Jobber (2002) afirmam que profissionais de venda e profissionais de marketing freqüentemente têm visões diferentes sobre a relação entre vendas e marketing e essa visão diferente ocasionalmente causa conflito e não cooperação entre os dois profissionais. Tais conflitos podem causar efeitos indesejáveis para a empresa e seus negócios, Tellefsen e Eyuboglu (2002) fizeram um estudo

exploratório com questionários respondidos por 55 gerentes de vendas e por 113 gerentes de compras e demonstraram que esses conflitos têm um efeito direto na relação entre a empresa e os clientes. É possível observar uma semelhança destes conflitos de profissionais com os conflitos entre os membros dos canais de distribuição. Ambos os conflitos estão relacionados a diferenças de visões e de objetivos entre as partes envolvidas e ocorrem quando uma das partes enxerga a outra como oponente ou adversária.

Tellefsen e Eyuboglu (2002) mensuraram quatro construtos de conflitos na relação departamento de suporte com vendedores, que podem ser observados no quadro 7.

Construto	**Definição de Tellefsen e Eyuboglu (2002)**
Conflito de objetivos manifesto	Grau em que a força de vendas e os departamentos de suporte possuem diferentes (e incompatíveis) objetivos enquanto trabalhando em conjunto para satisfazer os consumidores
Delegação para cima	A utilização da hierarquia oficial de autoridade da empresa pela força de vendas para influenciar os membros dos departamentos de apoio
Amizades laterais	O uso pelos vendedores de relacionamentos pessoais com membros dos departamentos de suporte para influenciar suas respostas em uma dada relação com o consumidor
Táticas defensivas	Representa a utilização de ações encobertas para abrandar ou iludir determinada direção não desejada sem na verdade mudar a direção

Quadro 7. Construtos de conflitos na relação departamento de suporte com vendedores. Fonte: Tellefsen e Eyuboglu (2002).

O estudo fez uma análise da relação comercial das empresas com sua força de vendas, comparando vendedores contratados e representantes de vendas autônomos e possíveis conflitos podem influenciar a troca de informações necessárias às empresas, para tanto utilizando o construto de conflito de objetivos manifesto de Tellefsen e Eyuboglu (2002).

2.2.5. Definições legais na área de força de vendas

A definição brasileira do termo empregado consta na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que dispõe: “considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”, a definição da CLT para empregador é “a empresa que,

assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços” (BRASIL, 2003).

Os vendedores contratados são empregados e suas atividades relacionam-se à comercialização de produtos da empresa que o emprega. A lei nº. 3.207 de 18 de julho de 1957 aborda regras específicas para este tipo de trabalhador (BRASIL, 1957). Segundo Piva (2005) no contrato do empregado vendedor há características que o diferenciam dos demais trabalhadores. Duas destas são: a menor intensidade de fiscalização (principalmente no que tange a horários de trabalho, já que é comum que o vendedor exerça suas atividades externamente, longe da fiscalização direta do empregador, havendo uma liberdade ampla sobre a fixação de horários e um controle quanto ao cumprimento de jornadas de trabalho inexiste) e a forma de remuneração, que é variável, à base de comissões sobre as vendas realizadas. Desta forma há uma dificuldade em realizar-se a diferenciação entre o vendedor empregado e o representante comercial autônomo que realiza as mesmas atividades do vendedor empregado.

O novo Código Civil Brasileiro define o contrato de agência, que aborda os aspectos legais da área de representação comercial “pelo contrato de agência, uma pessoa assume, em caráter não eventual e sem vínculos de dependência, a obrigação de promover, à conta de outra, mediante retribuição, a realização de certos negócios, em zona determinada, caracterizando-se a distribuição quando o agente tiver à sua disposição a coisa a ser negociada” (BRASIL, 2004).

Piva (2005) define o representante como pessoa física ou empresa que coloca seus serviços à disposição, de forma remunerada, para intermediar ou vender diretamente produtos do representado. O mesmo autor verifica que dentre as características principais dos representantes comerciais, a única que não está presente no contrato de trabalho é a autonomia. Desta forma, a caracterização dos profissionais é bastante semelhante, sendo difícil uma distinção entre as atribuições de um representante comercial autônomo e um vendedor contratado.

O foco do presente estudo é identificar diferenças entre esses profissionais de vendas no aspecto do provimento de informações comerciais às empresas. O próximo capítulo aborda o tema informação comercial.

2.3. Informação comercial

Conforme já abordado anteriormente, a geração e a disseminação das informações comerciais fazem parte das atividades das empresas que se propõem a orientarem-se para o mercado. A força de vendas destas empresas por sua vez é uma das fontes importantes destas informações e, portanto precisará desempenhar atividades de obtenção e transmissão das mesmas.

Maury (1993) assevera que o fluxo e o gerenciamento das informações estão se tornando fatores estratégicos para as empresas e que o valor da informação é associado à utilidade que ela tem para a administração do risco.

Existem diversas fontes de informação para as empresas, Porter (1993) aponta diversas fontes, como livros ou relatórios sobre setores industriais, associações setoriais, imprensa especializada, relatórios anuais e publicações do governo.

Sutton[10] (1988 apud BARBOSA, 2002) identificou fontes apontadas pelos gerentes como importantes para a inteligência empresarial, são elas:

Internas: setores de vendas, de pesquisa de mercado, de planejamento, de engenharia, de suprimentos;

Contatos diretos com o setor de negócios: demonstrações de vendas, clientes, encontros, distribuidores, fornecedores, associações, empregados dos concorrentes, agências publicitárias;

Informações publicadas: periódicos setoriais, material promocional, relatórios, discursos dos gestores, jornais, publicações do governo;

Outras fontes: bases de dados eletrônicas, analistas financeiros, bancos, anúncios.

Auster e Choo (1994) realizaram um estudo com 207 CEOs (115 respondentes) de indústrias canadenses para identificar as fontes de informação sobre o ambiente organizacional utilizadas, classificando-as em quatro categorias, externas e pessoais, externas e impessoais, internas e pessoais e internas e impessoais.

[10] SUTTON, H. Competitive intelligence (**Conference Board Research Report n. 913**). New York: The Conference Board, 1988.

Barbosa (2002) fez uma adaptação das fontes obtidas por Auster e Choo (1994) conforme o quadro 8.

	PESSOAIS	**IMPESSOAIS**
EXTERNAS	Clientes Concorrentes Contatos comerciais/ profissionais Funcionários de órgãos governamentais	Jornais, periódicos Publicações governamentais Rádio, televisão Associações comerciais e industriais Conferências, viagens
INTERNAS	Superiores e subordinados hierárquicos Equipe de funcionários	Memorandos e circulares internos Relatórios e estudos internos Biblioteca da organização Serviços de informação eletrônica

Quadro 8. Fontes de Informação Organizacional
Fonte: BARBOSA, 2002.

Desta forma, dentre as diversas fontes de informações para uma empresa, está a força de vendas, que, segundo Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), está situada estrategicamente quanto a possibilidade de se obter informações úteis e precisas. Para Ferstervand, Grove e Reidenbach (1988) o alto acesso ao contato com os consumidores facilita o papel dos vendedores na coleta de dados. Cross et al. (2001) demonstraram que o provimento de informações pelos vendedores tem sido vista como muito importante para a tomada de decisões de promoção, capacidade e distribuição.

Liu e Comer (2007) estudaram os fatores gerenciais que estariam associados com uma maior efetividade na obtenção de informações pela força de vendas. Foi feita uma pesquisa do tipo survey com 150 questionários respondidos por executivos de vendas de uma grande variedade de empresas americanas. Os executivos responderam a uma escala de Likert referente aos fatores gerenciais critério de seleção, conteúdo dos programas de treinamento, práticas de gerenciamento e supervisão de vendas, percepção de apoio da gerência superior e à qualidade das

informações obtidas. As hipóteses foram testadas por uma análise de regressão de mínimos quadrados ordinários. As quatro áreas do estudo demonstraram associações significativas com a obtenção de informações. Critérios de seleção e treinamento pareceram interagir para terem seu impacto. Práticas de supervisão e a percepção de apoio gerencial superior demonstraram ter impacto direto no resultado.

A comparação da informação comercial provida pelas duas forças de vendas no presente estudo será baseada na avaliação da qualidade desta informação.

Discute-se amplamente na literatura a dificuldade em se conceituar o termo qualidade, essa dificuldade também é encontrada quando se tenta classificar a qualidade que determinada informação possui (PAIM, NEHMY, GUIMARÃES; 1996), (GOMES, 2004).

Diversos autores fizeram definições do termo qualidade, a maioria apresenta alguma semelhança do conceito definido pela norma do padrão internacional NBR ISO 9000, de que qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1994).

A qualidade da informação tem sido analisada pela literatura enfatizando uma dentre duas dimensões, a transcendente (filosófica) e a contingencial. Sob o ponto de vista filosófico, a qualidade da informação tem um significado de valor absoluto e aceitado universalmente, com a idéia da excelência, permanente, mantendo assim desta forma sempre, independente de mudanças em gostos e estilos da sociedade (MARCHAND, 1990). Entretanto alguns autores como Eaton e Bawden (1991) e Repo (1989) questionam a possibilidade de uso analítico desta abordagem de qualidade, argumentando que a qualidade é subjetiva e vai depender do usuário e do contexto no qual ele e a informação se encontram.

O ponto de vista contingencial foca o usuário e o contexto no qual a informação está inserida, assim a qualidade da informação é avaliada sob o ponto de vista do usuário e do seu contexto (VAKKARI, 1994).

Quando é utilizada a visão contingencial existe a possibilidade do tratamento da qualidade de forma objetiva, como se fosse um produto (BUCKLAND, 1991). Esse tratamento objetivo leva a uma possibilidade de quantificação da qualidade.

Para Paim e Nehmy (1998), apesar da indeterminação do conceito de qualidade da informação, os autores que trabalham com este termo utilizam a idéia

de valor positivo e desta forma a informação seria qualificada segundo características objetivas como validade, relevância, inovação, credibilidade, abrangência, precisão, entre outras.

A tabela 1 apresenta os atributos da multidimensionalidade do conceito qualidade da informação estudados na literatura demonstrados por Paim, Nehmy e Guimarães (1996). Pode ser observado que os autores abordam três dimensões de estudo, adicionando a dimensão de qualidade intrínseca além da filosófica e da contingencial, porém tais os termos intrínseco e filosófico são bastante semelhantes no seu conceito e os próprios autores fazem essa discussão, assim sendo considera-se a união dos dois neste trabalho.

Dimensões e Atributos			
	Intrínseca	Contigencial	
		Usuário	Formato do Produto
• valor filosófico ou metafísico	• validade • confiabilidade • precisão • completeza • novidade • atualidade • significado através do tempo • abrangência	• valor percebido • eficácia • relevância • redundância	• eletrônico • impresso • oral • microforma • integral • sintético • formal • informal

Quadro 9. Dimensões e atributos da multidimensionalidade da informação. Fonte: Paim, Nehmy e Guimarães (1996)

No presente estudo a qualidade da informação foi avaliada subjetivamente pelos entrevistados tanto em termos intrínsecos quanto contingenciais, utilizando-se os atributos para cada um destes e conforme os entrevistados apontarem a possibilidade ou não da avaliação e da comparação (e assim apontamento de diferenças) entre a informação advinda de força de vendas contratada e da força de vendas terceirizada, utilizando para tanto uma adaptação da escala de Liu e Comer (2007). A adaptação baseou-se em utilizar as questões dos autores sobre informações oriundas da força de vendas, porém, ao invés da resposta ser por meio

de uma escala de Likert, foi solicitado aos respondentes uma comparação entre a força de vendas contratada e a terceirizada.

2.4. Caracterização das Empresas Farmacêuticas de Produtos para Saúde no Brasil

O estado de São Paulo tem possibilitado o surgimento de importantes atividades industriais, devido a um cenário caracterizado pela existência de importantes universidades e institutos tecnológicos, o que proporciona o desenvolvimento de pesquisas e a existência de mão-de-obra qualificada (SOUZA; CAPPA, 2008).

Algumas mesorregiões (subdivisão feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2008)) se destacam em cenários específicos, como por exemplo, as mesorregiões de Campinas e a Macrometropolitana Paulista, que possuem uma concentração de indústrias do setor farmacêutico, com destaque para as cidades de Campinas e Sorocaba, e as mesorregiões de Ribeirão Preto e Araraquara, que se destacam com empresas dos setores médico, hospitalar e odontológico, com destaque para as cidades de Ribeirão Preto e São Carlos. Os três setores industriais caracterizam-se pela grande necessidade de tecnologia e pela alta regulamentação por parte do governo.

A Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Febrafarma) até o ano de 2009 era o principal órgão representante das indústrias farmacêuticas no Brasil, reunindo 15 entidades representativas do setor, que agrupam 267 fabricantes de medicamentos de capital nacional e estrangeiro em operação no Brasil. O órgão foi extinto através de uma decisão das entidades representativas da indústria que a compunham.

O principal órgão representante das empresas dos setores médico, hospitalar e odontológico é a ABIMO (Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios), que possui 319 empresas associadas. As empresas destes setores são caracterizadas por fabricarem produtos com difícil classificação, a própria ABIMO as subdivide em fabricantes de equipamentos médico-hospitalares, fabricantes de implantes e material de consumo médico-hospitalar, odontologia, laboratórios e radiologia e diagnóstico por imagem (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTIGOS

E EQUIPAMENTOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS, HOSPITALARES E DE LABORATÓRIOS, 2008). Atualmente a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) denomina estes produtos como produtos para saúde (os antigos correlatos), e estes são classificados conforme os riscos que oferecem aos usuários (AGÊNCIA BRASILERIA DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2008). O foco do trabalho serão as indústrias (nacionais e estrangeiras) farmacêuticas e fabricantes de produtos para saúde da linha de materiais de consumo médico-hospitalares do Estado de São Paulo.

2.4.1. A cadeia produtiva do setor

Segundo Reis e Perini (2008), a cadeia de abastecimento do setor farmacêutico é complexa e envolve laboratórios nacionais e transnacionais, os fornecedores de insumos para a indústria, distribuidores (atacadistas), farmácias e o mercado institucional. O mercado institucional envolve hospitais públicos e privados, clínicas, secretarias dos municípios e dos estados além do ministério da saúde.

O setor de produtos para saúde na área de materiais de consumo aparenta apresentar as mesmas características da cadeia produtiva do setor farmacêutico, inclusive tendo os mesmos membros dentro da cadeia, como por exemplo os distribuidores hospitalares que trabalham tanto com medicamentos da linha hospitalar quanto com produtos para saúde na linha de materiais de consumo utilizados em hospitais.

Machline e Amaral Júnior (1998) propuseram a cadeia produtiva do setor farmacêutico brasileiro disposta na figura 4.

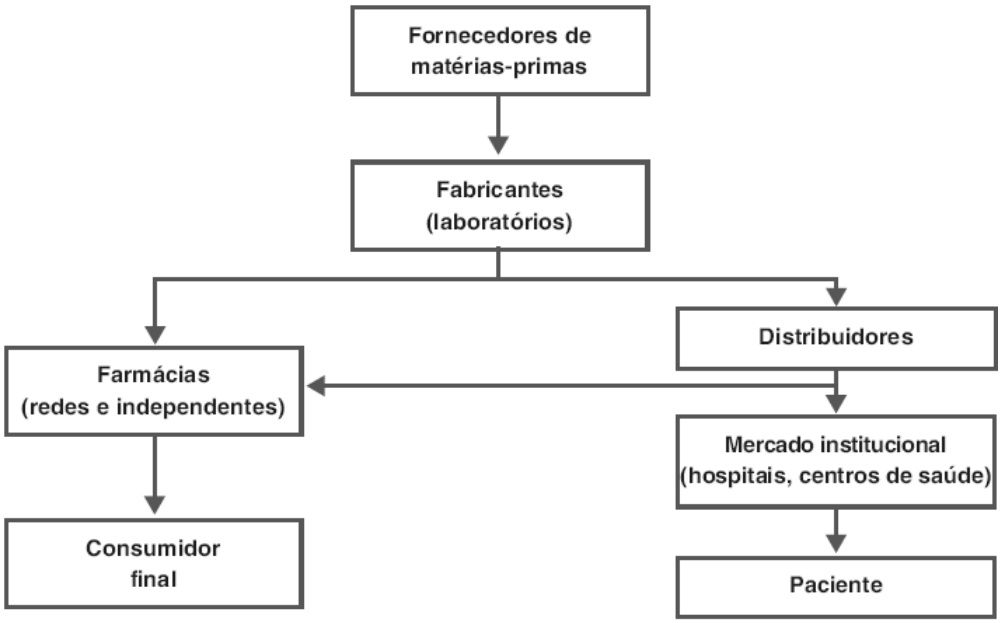


Figura 3. Cadeia de suprimentos da área farmacêutica.
Fonte: (MACHLINE; AMARAL JÚNIOR, 1998).

Reis e Perini (2008) fizeram uma atualização e uma adaptação à cadeia proposta, que pode ser observada na figura 5.

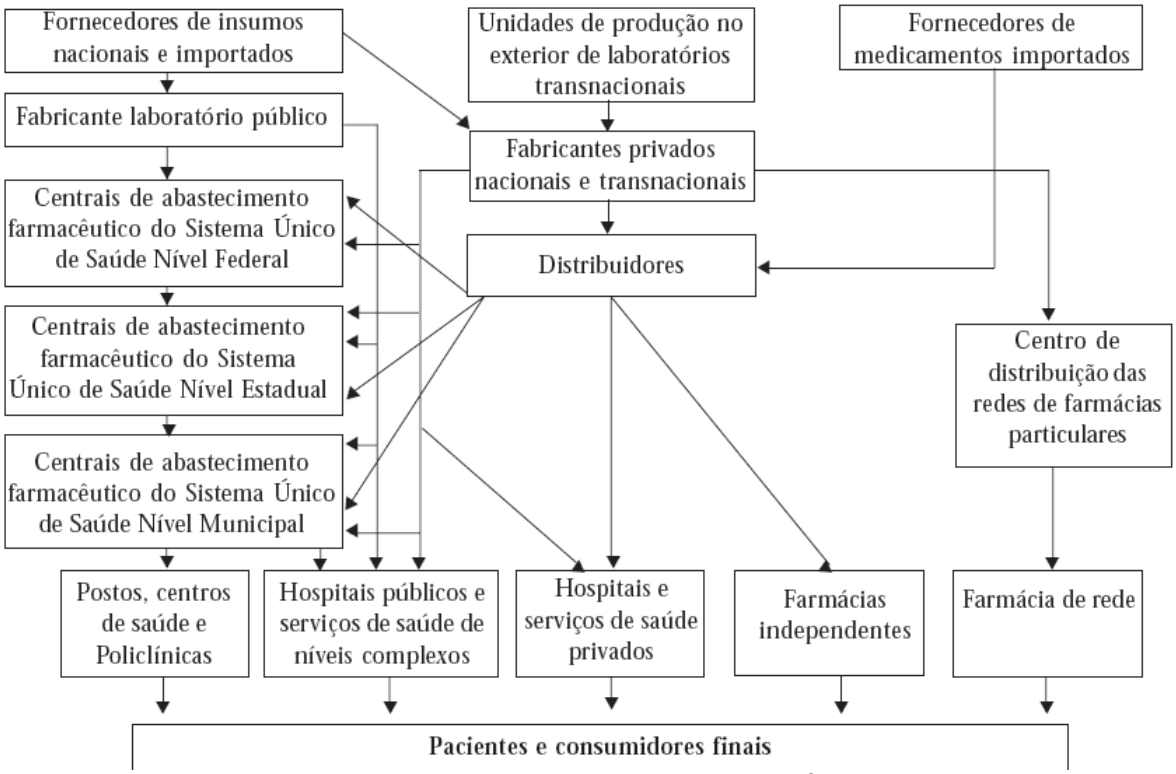


Figura 4. Cadeia de abastecimento farmacêutico.
Fonte: (REIS; PERINI, 2008).

Um dos objetos do presente estudo será adaptar a cadeia produtiva proposta por Reis e Perini (2008), adicionando as empresas de produtos para saúde da área de materiais de consumo médico-hospitalar.

3. PARTE 3 - DESENVOLVIMENTO

3.1. Desenvolvimento metodológico do estudo

A pesquisa com base em seus objetivos será exploratória, e o procedimento técnico utilizado será o estudo de caso com múltiplas unidades de análise.

O objetivo da pesquisa exploratória segundo Richardson (1999) é buscar explicações das possíveis causas e das conseqüências de um fenômeno através do conhecimento de suas características. Para Polit e Beck (2006) o termo pesquisa exploratória consiste num estudo preliminar para desenvolver ou refinar hipóteses, sendo um extensão da pesquisa descritiva.

Justifica-se a utilização da pesquisa exploratória devido alguns aspectos específicos do tema proposto, não foram encontrados estudos na literatura pesquisada sobre a relação do nível de qualidade das informações providas pela força de vendas e a composição desta força de vendas (sendo este o foco principal do estudo). A própria visão de força de vendas composta por representantes autônomos como membros do canal de distribuição e não como parte da própria empresa e que, portanto terá características específicas de canal, como as abordagens comportamentais, demonstra-se pouco explorada na literatura de administração de marketing.

Yin (1994) define o estudo de caso como “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Gil (2002) define estudo de caso como o estudo profundo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O método do estudo de caso, segundo Bonoma (1985) é útil para fenômenos amplos e complexos, e o conhecimento existente não é suficiente para permitir propor questões causais.

3.2. Protocolo do estudo de caso

O estudo pretendeu levantar as empresas e a cadeia produtiva do setor; analisar as decisões para a composição da força de vendas das empresas e as relações comerciais destas com os representantes de vendas autônomos; analisar a qualidade das informações comerciais providas pela força de vendas comparando força de vendas contratada com terceirizada.

O protocolo do estudo de caso foi desenvolvido conforme o proposto por Yin (1994).

Os dados primários do estudo foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os executivos das áreas comerciais das empresas, visando explorar o foco principal do estudo sobre as relações da composição da força de vendas com a informação comercial e com alguns integrantes da força de vendas, visando confrontar as resposta. Moreira (2002) define entrevista como uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente. Malhotra (2005) caracteriza a entrevista em profundidade como pessoal, direta e não estruturada, sendo que um único respondente é questionado pelo entrevistador, tendo o objetivo de revelar crenças, atitudes, motivações e sentimentos sobre determinado tópico. Ainda segundo o autor a entrevista em profundidade é adequada quando o objetivo é desenvolver uma compreensão sobre o mundo do respondente.

Os dados secundários foram obtidos através de materiais de divulgação das empresas, web sites, publicações e visitas. Nestes pretendeu-se coletar informações para fazer uma descrição das características dessas empresas referentes a porte, regiões de atuação e desempenho dentro dos seus mercados, com a finalidade de tabular esses dados com os dados primários a fim de observar possíveis relações entre os mesmos.

A análise dos dados foi qualitativa descritiva, através de uma análise simples de conteúdo. Richardson (1999) aponta a pesquisa qualitativa como tentativa de compreender de forma detalhada os significados e características situacionais apresentadas pelos pesquisadores, ao invés da produção de medidas quantitativas de comportamentos ou características.

Foram escolhidas 4 empresas situadas no estado de São Paulo, todas atuantes no setor em estudo, uma indústria farmacêutica, uma indústria de produtos

para saúde e duas com as duas classificações. As premissas para escolha foram atuação em todo o Brasil (e desta forma com uma força de vendas grande e dispersa) e características de produtos similares, de baixa complexidade e uso hospitalar. Os entrevistados foram altos executivos da área comercial das empresas. Como foi solicitado o sigilo dos dados e do nome das empresas por parte de alguns respondentes, optou-se por manter sigilo geral, sendo as empresas caracterizadas por letras código.

Empresa	Classificação	Cidade/Região	Nacionalidade
A	Indústria Farmacêutica	Ribeirão Preto	Brasileira
B	Indústria de produtos para saúde	São Paulo	Brasileira
C	Indústria Farmacêutica e de produtos para saúde	Ribeirão Preto	Brasileira
D	Indústria Farmacêutica e de produtos para saúde	Ribeirão Preto	Brasileira

Quadro 10. Empresas do estudo de caso.

3.2.1. Visão Geral do Projeto

O objetivo do estudo de caso é confirmar os membros da cadeia produtiva do setor; analisar o processo de decisão quanto à composição da força de vendas e das relações comerciais das empresas com os representantes de vendas autônomos; analisar a qualidade das informações comerciais providas pela força de vendas comparando força de vendas contratada com terceirizada.

3.2.2. Os procedimentos de campo

3.2.2.1. Pesquisa inicial para conhecimento do mercado

Não foram encontrados, na literatura pesquisada, dados específicos sobre as informações comerciais (oriundas da força de vendas) que são mais importantes para as empresas. Assim sendo, para auxiliar no desenvolvimento das questões das entrevistas em profundidade referentes à informação comercial, foram realizadas

inicialmente duas entrevistas com dois executivos de vendas de distribuidores de produtos hospitalares da cidade de Ribeirão Preto, com a finalidade de confirmar algumas premissas e conhecer um pouco mais o mercado. Os entrevistados foram os principais executivos comerciais das duas empresas, ambos com mais de 15 anos de experiência no mercado. As entrevistas foram realizadas nas próprias empresas no mês de março de 2010.

Os entrevistados foram questionados sobre as empresas que seriam estudadas e confirmaram a semelhança de mercado entre elas, sendo que ambos os distribuidores já compraram produtos das quatro empresas em questão, apontando que participam da mesma cadeia. Essa informação reduziu a possibilidade de variáveis como características de produto ou de mercado pudessem interferir nos resultados do estudo, já que foi possível inferir a homogeneidade dessas características para as quatro empresas.

O principal questionamento feito aos entrevistados foi com relação às informações mais importantes que a força de vendas das empresas em questão poderia trazer do mercado. As informações foram divididas em dois blocos, sobre concorrentes e sobre clientes, como pode ser observado abaixo. Tais informações foram vinculadas ao objetivo específico IV do presente estudo, sendo utilizadas na confecção das questões para as entrevistas em profundidade.

3.2.2.1.1. Informações sobre a atuação dos concorrentes

- Preços praticados pelos concorrentes;
- Condições de pagamento praticadas pelos concorrentes;
- Prazos de entrega praticados pelos concorrentes;
- Lançamentos de produtos dos concorrentes;
- Diferenças na forma de atuação comercial dos concorrentes (canais, política de preços, clientes-alvo).

3.2.2.1.2. Informações sobre clientes

- Tamanho e/ou potencial dos territórios de cada vendedor ou representante de vendas (que é utilizada para realização de previsões de vendas);
- Preferências e/ou gostos dos clientes sobre os produtos da empresa e dos concorrentes;
- Perda de clientes e motivos das perdas;

- Prazos de pagamento requeridos pelos clientes;
- Preços requeridos pelos clientes.

Todas essas informações foram utilizadas para completar as questões para as entrevistas em profundidade, solicitando também a comparação entre força de vendas contratada e terceirizada.

3.2.2.2. Objetivos específicos e variáveis de mensuração

	Objetivo específico	**Discussão teórica principal**	**Forma de mensuração**
I	Identificar a estrutura do setor	Cadeia de abastecimento farmacêutico de Reis e Perini (2008)	Apresentação da cadeia aos entrevistados e complementação através dos dados obtidos na entrevista
II	Verificar quais são os critérios para estruturação comercial das empresas do setor em termos de utilização de vendedores contratados e/ou representantes autônomos	Escolha entre força de vendas própria ou terceirizada de Roos Jr., Dalsace e Anderson (2005)	Questões da entrevista sobre o processo de escolha utilizado pela empresa
III	Analisar as relações comerciais das empresas com os representantes de vendas autônomos comparando com as relações com os vendedores contratados	Construto de conflito de Tellefsen e Eyuboglu (2002)	Entrevista com questões do construto de conflito de objetivos manifesto
IV	Analisar o nível de qualidade das informações comerciais (conforme o exigido pelo gerente de vendas) providas pela força de vendas comparando força de vendas contratada com terceirizada	Dimensões e atributos da qualidade da informação segundo Paim, Nehmy e Guimarães (1996); Escala da qualidade das informações recebidas de Liu e Comer (2007)	Questões com a escala de qualidade das informações Liu e Comer (2007), solicitando a comparação entre os dois tipos de força de vendas.

Quadro 11. Objetivos específicos, discussão teórica e forma de mensuração.

3.2.2.3. Questões para o estudo (tópicos para entrevista)

Com o objetivo de verificar se as empresas do estudo realizam atividades de inteligência de mercado, e, conseqüentemente, utilizam informações obtidas da

força de vendas, foram adicionadas questões referentes a esta variável. Assim, buscou-se evitar uma possível distorção que ocorreria caso alguma das empresas não realizasse essas atividades, ou seja, visou-se garantir que todas as empresas do estudo consideram importantes e utilizam as informações obtidas da força de vendas.

O desenvolvimento das questões foi realizado através da adaptação da escala MARKOR (1993) de orientação para mercado. A adaptação baseou-se em especificar nas questões a utilização da força de vendas para a inteligência de mercado e utilizar questões abertas ao invés de fechadas com escala de likert.

Questões da entrevista adaptadas da escala MARKOR
a) Comente a seguinte afirmação conforme a realidade da sua empresa: “Nossa empresa levanta periodicamente junto à força de vendas quais os produtos ou serviços os consumidores irão precisar no futuro”.
b) Sua empresa utiliza informações da força de vendas para detectar mudanças nas preferências de produtos dos consumidores? O quão rapidamente essas mudanças são detectadas?
c) Sua empresa utiliza informações da força de vendas para detectar mudanças fundamentais na indústria (por exemplo, competição, tecnologia e regulação)? O quão rapidamente essas mudanças são detectadas?

Quadro 12. Questões das entrevistas referentes à escala MARKOR.

Optou-se pela utilização da escala MARKOR (1993) devido à grande utilização dessa escala em estudos brasileiros sobre orientação para mercado, conforme foi abordado anteriormente neste trabalho.

Questões/tópicos da entrevista	**Objetivo específico referente**
a) Que tipo de empresas fazem parte da cadeia produtiva do setor?	I
b) Quais os canais de distribuição utilizados?	I
c) Qual a composição da força de vendas das empresas, em termos percentuais, no que tange a vendedores contratados e vendedores autônomos? Como é realizada a escolha?	II
d) Existe um histórico de mudança de vendedores contratados para vendedores autônomos, quais as motivações para esta mudança, quais as diferenças observadas?	II
e) No caso de vendedores autônomos, são observadas diferenças com relação aos vendedores contratados em aspectos de relacionamento com a empresa? Quais?	III
f) Os vendedores e/ou representantes autônomos enfatizam as mesmas prioridades que o departamento comercial, podem ser observadas diferenças entre eles? Compare as forças de vendas.	III
g) O departamento comercial concorda com os vendedores e/ou representantes autônomos quanto o que é mais importante? Podem sem observadas diferenças entre eles? Compare as forças de vendas.	III
h) Existe algum tipo de conflito que atrapalha a transmissão de informações pelos vendedores autônomos para as empresas, comparando com vendedores contratados?	IV
i) Qual a efetividade da sua força de vendas em trazer informação à empresa, compare as duas forças de vendas.	IV
j) Compare a qualidade das informações que as duas forças de vendas trazem à empresa.	IV
k) Compare a quantidade de informações que as duas forças de vendas trazem à empresa.	IV
l) Com relação à seletividade em fornecer as informações apropriadas, compare as forças de vendas.	IV
m) Compare as forças de vendas com relação ao grau de atualidade que as informações são fornecidas.	IV
n) Compare as forças de vendas com relação ao grau de confiança que se tem na informação, qual força de vendas	IV

é mais confiável.	
o) Compare as forças de vendas com relação às informações referentes aos preços dos concorrentes.	IV
p) Compare as forças de vendas com relação às informações sobre condições de pagamento dos concorrentes.	IV
q) Compare as forças de vendas com relação às informações sobre o prazo de entrega dos concorrentes.	IV
r) Compare as forças de vendas com relação às informações de lançamentos de produtos dos concorrentes.	IV
s) Compare as forças de vendas com relação às informações sobre a atuação comercial dos concorrentes (canais, política de preços, clientes alvo, etc.)	IV
t) Compare as forças de vendas com relação às informações sobre o tamanho e/ou o potencial do seu território (previsão de vendas)	IV
u) Compare as forças de vendas com relação às informações com relação às preferências e/ou gostos dos clientes sobre os produtos da empresa e dos concorrentes	IV
v) Compare as forças de vendas com relação às informações referentes às perdas de clientes e motivos dessas perdas	IV
w) Compare as forças de vendas com relação às informações sobre o prazo de pagamento requerido pelos clientes	IV
x) Compare as forças de vendas com relação às informações sobre preços requeridos pelos clientes.	IV

Quadro 13. Questões/tópicos das entrevistas em profundidade.

Foi feito inicialmente um estudo de caso piloto com uma entrevista em uma das empresas, para identificar possíveis dúvidas referentes aos conceitos abordados na entrevista e se as entrevistas estão estruturadas de forma a captarem as informações necessárias para atingir os objetivos propostos.

As entrevistas foram marcadas com os executivos por telefone, já com uma explicação inicial do objeto da pesquisa e da importância da contribuição dele no desenvolvimento desta.

Foram pesquisadas todas as informações relevantes sobre as empresas em notícias da internet, web site das empresas, observação direta na entrevista de forma que auxiliem, como fonte secundária, a responder alguns dos questionamentos propostos pelo estudo de caso.

4. PARTE 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho são apresentados os resultados da pesquisa realizada nas quatro empresas em estudo após a realização das entrevistas e da análise de dados secundários.

4.1. Caracterização das empresas estudadas

A caracterização das empresas foi feita através de informações de dados secundários, principalmente dos web sites das mesmas, os endereços eletrônicos não foram divulgados para manter o sigilo da informação da identidade das empresas.

4.1.1. Empresa A

A empresa A é uma indústria farmacêutica brasileira com quase 10 anos de idade, localizada na região de Ribeirão Preto. A empresa fabrica atualmente seis medicamentos injetáveis de uso hospitalar, empregando atualmente cerca de 100 funcionários. Sua atuação se dá em todo o território nacional.

4.1.2. Empresa B

A empresa B é uma indústria brasileira com sede na região São Paulo (capital), com mais de 20 anos de idade. A empresa é especializada na fabricação de descartáveis médicos com atuação em todo o mercado nacional. Junto com sua coligada opera em suas unidades com mais de 1200 colaboradores.

A empresa trabalha com seis linhas de produtos para saúde de uso médico-hospitalar.

4.1.3. Empresa C

A empresa C é uma indústria brasileira com sede na região de Ribeirão Preto, com mais de 40 anos de idade. A empresa é especializada na fabricação de

medicamentos e produtos para saúde de uso hospitalar. Atualmente conta com mais de 500 colaboradores e possui atuação em todo território nacional.

4.1.4. Empresa D

A empresa D é uma indústria farmacêutica nacional com mais de 30 anos. As linhas de produtos que a empresa possui atualmente são compostas por produtos para saúde e medicamentos de uso hospitalar, possui atuação nacional e emprega atualmente mais de 500 funcionários.

4.2. Resultados e análises das entrevistas

Após a realização do teste piloto observou-se que as questões estavam adequadas, não ocorreram dúvidas referentes aos conceitos abordados na entrevista e a estruturação da mesma estava adequada para a captação das informações requeridas.

As entrevistas foram agendadas por telefone e foram realizadas nas empresas em questão, com exceção da entrevista com o executivo da empresa B, que aconteceu em Ribeirão Preto, aproveitando a visita deste executivo à cidade. A outra exceção foi que um dos executivos a ser entrevistado optou por responder a pesquisa por escrito, através do envio da mesma por e-mail, sendo que o mesmo também deixou de responder algumas questões por considerar de importância estratégica para a sua empresa.

O tempo médio de duração das entrevistas foi de 1 hora e 30 minutos e as mesmas foram gravadas com autorização dos respondentes.

Os resultados e as análises foram segmentados conforme os objetivos específicos propostos. A transcrição dos textos da entrevista foram caracterizados como empresa A, B, C e D, sem a divulgação da identidade de cada respondente (conforme solicitado pelos mesmos).

4.2.1. Identificação da estrutura do setor

Com relação à estrutura do setor observou-se que a de Reis e Perini (2008) é adequada para as empresas em questão, porém algumas adaptações se mostraram necessárias.

De maneira geral os entrevistados afirmaram que a cadeia de Reis e Perini (2008) apresenta as empresas que fazem parte da cadeia produtiva do setor, demonstrando os canais de distribuição utilizados, sendo que não existem no momento outros canais. O respondente B fez duas observações frente à avaliação da cadeia proposta para a sua realidade:

> [...] *No caso de produtos para saúde, não existem empresas públicas fabricantes. Com relação ao fluxo das centrais de abastecimento do nível federal para o estadual, do estadual para o municipal e do municipal para postos, centros de saúde e policlínicas e hospitais públicos e serviços de saúde de níveis complexos, atualmente esse fluxo é somente financeiro para a maior parte dos medicamentos e produtos para a saúde, ficando a responsabilidade da compra com o último elo da cadeia.*[...]A

O respondente B fez comentários não sobre a não adequação da cadeia, mas sobre mudanças no papel do distribuidor o que influencia atualmente seu canal de distribuição:

> [...] *Atualmente o distribuidor tem uma proposta muito forte para o atendimento do cliente final, ele possui a capacidade de trabalhar com milhares de itens e com capacidade de entrega rápida desses itens, e os hospitais trabalham com estoques reduzidos. Desta forma os hospitais procuram os distribuidores para comprar a toque de caixa e, dependendo do produto, dão preferência para comprar do distribuidor, mesmo pagando mais caro pelos produtos, devido à vantagem logística. De maneira geral os distribuidores estão*

> *mais fortes, o que afeta diretamente o canal de distribuição do setor.*[...]B

Destarte considera-se que a cadeia de Reis e Perini (2008) é válida para o setor em estudo, com a necessidade da adequação de que não existe fabricante público de produtos para saúde, somente de medicamentos e da inclusão de fornecedores de produtos para saúde importados. Assim sendo foi feita esta adaptação da cadeia de Reis e Perini (2008), para que ela contemplasse também as empresas de produtos para saúde, conforme pode ser observado abaixo (as alterações propostas estão destacadas em vermelho).

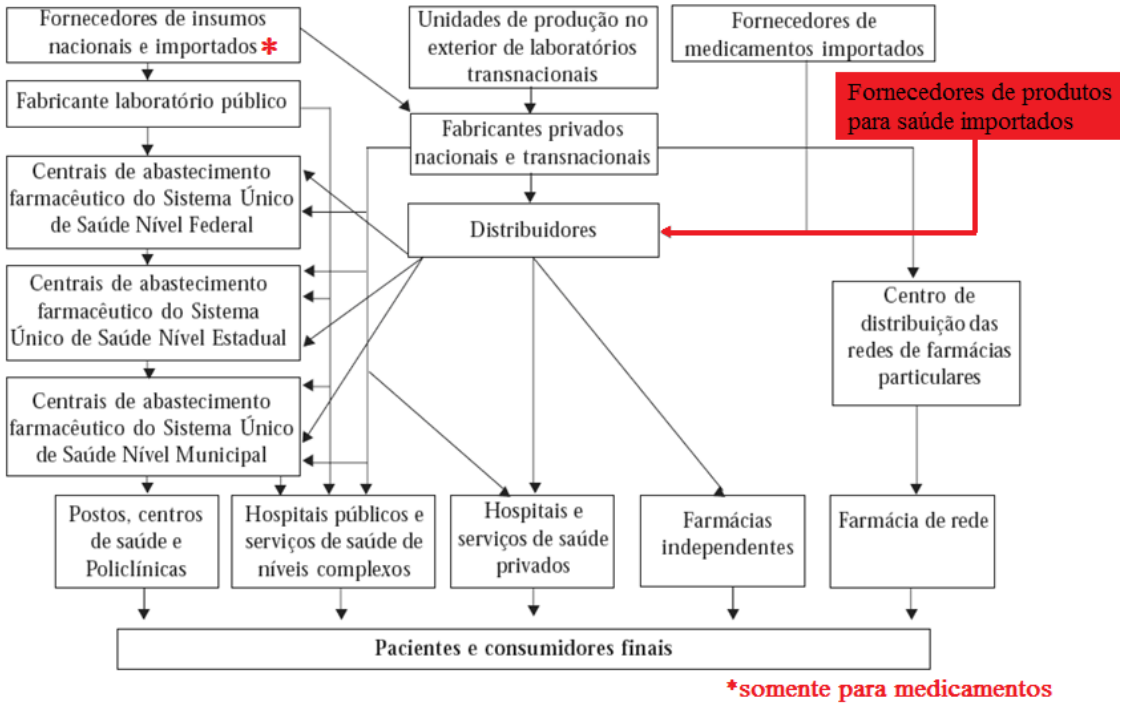


Figura 5. Cadeia de abastecimento farmacêutico e de produtos para saúde proposta no presente estudo.

4.2.2. Verificação dos critérios para a estruturação comercial das empresas em termos de utilização de vendedores contratados e/ou representantes autônomos

As empresas A e B possuem 100% da sua força de vendas composta por representantes, a empresa C possui 4% da força composta por vendedores contratados e 96% e a empresa D afirmou que possui os dois tipos de forças de vendas porém optou por não responder o percentual de cada uma por considerar esta informação de importância estratégica para a empresa.

A justificativa básica para a concentração em representantes de vendas foi a questão dos custos altos da folha de pagamento que os vendedores contratados proporcionam. O respondente A fez as seguintes afirmações referentes à composição da força de vendas:

> [...] *Atualmente não temos vendedores contratados devido à folha de pagamento alta. Se tivéssemos condições poderíamos contratar vendedores dependendo do que esses vendedores podem gerar. Quando um representante possui clientes que representam um percentual muito alto do faturamento da empresa a comissão pode ficar muito cara, e neste ponto pode valer a pena a utilização de contratados.*[...]A

O comentário do respondente vai de encontro com o encontrado na literatura, onde Ross Jr., Dalsace e Anderson (2005) apontam que a análise padrão para a escolha é baseada nos custos, onde a força de vendas possui um custo relativamente fixo e a força de vendas terceirizada possui um custo relativamente variável. Observou-se que no universo dos respondentes há um agravante devido o cenário brasileiro, relacionado a encargos trabalhistas muito altos, conforme o comentado pelo respondente B:

> [...] *Atualmente só possuímos representantes de vendas e o custo com os encargos trabalhistas dificulta muito a possibilidade da contratação de força de vendas própria. Os encargos trabalhistas no país são muito altos quando*

> *comparados com países de pleno emprego e, enquanto essas condições forem mantidas, os custos com encargos trabalhistas pesam bastante na análise de composição de força de vendas.*[...]B

Conforme pôde ser observado, os custos fixos da força de venda contratada são intensificados no país pelas leis trabalhistas, o que, no contexto das empresas pesquisadas, influenciou bastante a opção por representantes de vendas.

O respondente da empresa C apontou a questão regional como critério de escolha:

> [...] *No momento só possuímos um vendedor contratado, o que atua na cidade sede da empresa. Por possuirmos uma alta competitividade nas proximidades da empresa e uma carteira de clientes já formada, optamos pela utilização de um vendedor contratado pois este apresenta um custo inferior quando comparado aos representantes, já que a carteira de atuação dele é grande e as comissões pagas a um representante seriam bem maiores do que os custos de salário e comissão do vendedor. Devido a importância deste setor de atuação para a empresa, é importante que o profissional envolvido com as vendas seja exclusivo da empresa.*[...]C

Diante do contexto observado, pouco se leva em consideração as questões sobre as diferenças de trabalho entre as duas forças de vendas, a questão da supervisão, a realização de atividades não relacionadas à venda e o foco básico de cada força de vendas e todos os outros aspectos citados na literatura da área. Fundamentalmente a escolha é baseada nos custos de cada força de vendas.

Com relação a um possível histórico de mudança de vendedores contratados para autônomos e diferenças básicas entre os dois, a mudança aconteceu na empresa C. As empresas A e B já começaram suas atividades diretamente com representantes e o respondente da empresa D optou por não responder esta questão por considerar também informação estratégica. Foi solicitado aos respondentes A e B que apontassem possíveis experiências passadas em outras

empresas nas quais ocorreu a mudança e, pela experiência de relacionamento com outros profissionais do setor, que abordassem as diferenças básicas entre as duas forças de vendas.

O respondente A fez os seguintes comentários:

> [...] *Houve sim, uma tendência no mercado. A mudança foi motivada basicamente por custo, onde os empresários enxergaram a diminuição da folha de pagamentos e dos encargos através da terceirização da força de vendas como um método de redução de custos. Empresas demitiram seus vendedores solicitando que os mesmos constituíssem empresas de representação para prestar este serviço à empresa. Houve uma mudança de cultura, onde o antigo funcionário passou a ter renda totalmente variável e este, se não tivesse estrutura psicológica para a mudança poderia ter um desequilíbrio.*[...]A

O respondente B respondeu que a empresa já começou com representantes autônomos pela questão dos custos, já a resposta do respondente C foi de encontro com a do A:

> [...] *A mudança aconteceu motivada por uma redução de custos da folha de pagamento e dos encargos.O objetivo foi transformar os vendedores em representantes autônomos, mantendo as mesmas atividades de vendas e os mesmos resultados, porém com um custo mais baixo.*[...]C

Novamente observa-se a preocupação com os custos fixos dos vendedores e a questão dos encargos trabalhistas e a influência destes na composição da força de vendas, sem uma análise mais profunda sobre as diferenças entre as mesmas.

4.2.3. Análise das relações comerciais das empresas com os representantes de vendas autônomos, comparando com as relações com os vendedores contratados.

A análise sobre as relações comerciais demonstrou que existem diferenças entre as duas forças de vendas. Somente a empresa D apontou que desde que o tratamento dado pela empresa para as forças de vendas seja rigorosamente igual, as relações comerciais das mesmas com a empresa serão semelhantes. As empresas A, B e C abordaram o comprometimento maior da força de vendas próprias e um conseqüente relacionamento que permite um melhor alinhamento dos objetivos centrais da empresa, como exemplo, os comentários do respondente A foram os seguintes:

> [...] *O vendedor CLT possui uma cultura de dependência da empresa, tempo de casa, uma segurança garantida pelo fundo de garantia, férias e décimo-terceiro salário, sendo que a partir do momento que esse vendedor começou a enxergar uma tendência para a diminuição da quantidade de vendedores contratados, começou a dedicar-se mais às necessidades das empresa. Assim esta instabilidade favoreceu a relação dos CLT para com as empresas. No caso dos representantes o relacionamento se dá à distância e ele pode favorecer as empresas que trazem mais recursos para ele, como portfólio de produtos, condições de preços, etc.*[...]A

Os respondentes B e C seguiram essa mesma linha, abordando a complexidade do relacionamento com os representantes, por tratar-se de um relacionamento mais distante, pois a maioria dos representantes representam mais de uma empresa e suas prioridades ficam divididas entre as mesmas, conforme resposta do respondente C:

> [...] *Sem dúvida o relacionamento com os vendedores contratados é mais próximo, é mais fácil controlá-lo e moldar*

> *suas atividades, o comprometimento com as atividades solicitadas é maior pois ele é exclusivo da empresa.*[...]C

Desta forma considera-se uma diferença geral no relacionamento, sendo o relacionamento com os representantes mais parecido com um relacionamento entre duas empresas do que com um relacionamento entre empresa e funcionário.

Sobre as diferenças das forças de vendas nos conflitos com o departamento de suporte, conforme o construto de conflito de objetivos manifesto de Tellefsen e Eyuboglu, observou-se uma diferença entre as respostas. O respondente D seguiu caminho de resposta de que a ênfase nas mesmas prioridades é igual para as duas forças de vendas:

> [...] *Dado que ambos recebem a mesmíssima orientação por parte da empresa e são cobrados da mesma forma, é razoável afirmar que tanto os representantes autônomos demonstram as mesmas prioridades que o departamento comercial.*[...]D

O respondente A apontou que a ênfase vai variar dependendo da política comercial de cada empresa:

> [...] *Depende da política comercial, se a empresa manter um relacionamento estreito e, uma rápida comunicação, não há motivo para haver uma indisposição de um dos lados, assim sendo não haveriam diferenças entre as forças de vendas, porém depende de uma estratégia dinâmica.*[...]A

O respondente B apontou que o comprometimento com os objetivos propostos pode ser até maior no caso de um representante, desde que este objetivo lhe dê resultados.

> [...] *Dependendo do objetivo proposto o comprometimento do representante pode até ser maior, por exemplo quando ele precisa do resultado, porém há uma facilidade maior dele*

> *desistir. No caso de um vendedor contratado, com renda menos variável, dependendo dos objetivos propostos ele pode ficar acomodado.*[...]B

O respondente C seguiu uma linha de raciocínio parecida:

> [...] *A ênfase nas mesmas prioridades varia conforme essas prioridades, o comprometimento com as prioridades é maior por parte dos vendedores contratados, ele entende melhor a política comercial, ele trabalha mais pela empresa. No caso de um representante, a motivação básica dele é o dinheiro, se ele enxergar que o objetivo proposto vai lhe trazer mais resultados e rapidamente, é possível inclusive que ele se alinhe melhor com o departamento de suporte, porém se essa visão não for possível, o alinhamento dos objetivos será maior com um vendedor contratado.*[...]C

Com o objetivo de ampliar a análise deste objetivo específico e do próximo foram feitas entrevistas com dois integrantes da força de vendas da empresa C, sendo um deles representante e o outro vendedor contratado, com os seguintes perfis:

Vendedor contratado: possui mais de 50 anos de idade, já está na empresa faz 8 anos, atua com vendas a mais de 20 anos e atua na cidade sede da empresa e em cidades próximas.

Representante comercial: possui mais de 40 anos de idade, está na empresa a 18 anos, começou como vendedor contratado e depois passou a ser representante, sempre trabalhou com vendas e atua em cidades distantes mais de 200 quilômetros da sede da empresa.

Os tópicos da entrevista realizada foram baseados nos tópicos da entrevista com os executivos do setor, correspondendo às questões da letra “f” à letra “x”.

Ambos os respondentes contribuíram com a análise sobre as diferenças nas relações comerciais. Nos tópicos sobre a ênfase nas mesmas prioridades e na concordância sobre o que é mais importante as respostas foram as seguintes:

> *Representante comercial: a minha prioridade é meu resultado, faturar. Se as solicitações do departamento comercial possibilitam o resultado, vou concordar com o departamento, caso contrário não.*

> *Vendedor contratado: Tento fazer o que foi pedido. Muitas vezes acontece de eu não concordar com o departamento sobre o que é mais importante, mas tento seguir o que foi estabelecido.*

Conforme as respostas observadas, existe uma diferença nos aspectos de relacionamento e uma diferença de alinhamento de objetivos, porém diversas variáveis influenciam essas diferenças. Em uma comparação simplificada a força de vendas contratada é melhor relacionada e mais alinhada com a empresa e com as prioridades propostas, o fato do vendedor ser exclusivo da empresa e ter uma supervisão mais próxima contribui para este relacionamento e alinhamento. Entretanto, pode haver uma variação que vai depender da política comercial da empresa, de como a força de vendas é administrada, das prioridades e dos objetivos propostos, entre outros, sendo que em alguns casos o representante de vendas pode ser inclusive melhor do que o vendedor contratado.

O resultado observado foi de encontro com as diferenças entre as duas forças de vendas encontradas na literatura. Zoltners, Sinha e Zoltners (2002) abordaram que os representantes geralmente não têm o mesmo nível de supervisão, focam mais nas vendas do que no marketing, no planejamento ou na confecção de relatórios. Anderson (2008) abordou que os vendedores contratados são mais dispostos a realizar trabalhos agregados à venda, realizar vendas de novos produtos e de produtos com o ciclo de vida muito longo.

4.2.4. Análise do nível de qualidade das informações comerciais (conforme o exigido pela gerência de vendas) providas pela força de vendas, comparando força de vendas contratada com terceirizada.

Antes de realizar a análise do nível de qualidade das informações comerciais é importante a apresentação dos resultados referentes à orientação de mercado das empresas. Conforme já abordado no presente estudo, esta variável poderia influenciar a análise da informação comercial. Empresas não orientadas ao mercado não dariam a devida importância à informação comercial e desta forma a análise poderia apresentar-se falha.

Todas as empresas apresentaram um certo nível de orientação para mercado, conforme as respostas dadas às questões adaptadas da escala MARKOR e utilizam suas forças de vendas nesta orientação, ou seja:

- Levantam periodicamente junto à força de vendas quais os produtos ou serviços os consumidores irão precisar no futuro;
- Utiliza informações da força de vendas para detectar mudanças nas preferências de produtos dos consumidores;
- Utiliza informações da força de vendas para detectar mudanças fundamentais na indústria.

Desta forma considera-se que as empresas do estudo possuem um certo grau de orientação para mercado e, assim sendo, esta variável está controlada e a análise relacionada ao nível de qualidade das informações comerciais pode ser realizada.

Houve boa uniformidade nas respostas aos tópicos “h”, sobre a existência de algum tipo de conflito que atrapalha a transmissão de informações e “i” sobre a efetividade em trazer informação à empresa. Os respondentes A, B e C afirmaram que os conflitos que atrapalham a transmissão de informações são mais comuns no caso dos representantes, e a efetividade em trazer informação à empresa é maior por parte dos vendedores contratados, como pode ser observado na resposta oferecida pelo respondente A:

> [...] *Quando um representante está em contato com os clientes ele advoga mais pela própria causa, você precisa ter uma apuração direta com o cliente e com os concorrentes, para confirmar as informações transmitidas;*[...]
>
> [...] *Informações não são difíceis e podem ser coletadas em diversas fontes, se você tem um CLT ele pode ser cobrado*

> *com mais exigência por esta informação, com o representante você já não tem a exigência, você precisa levar como amigo, para que qualquer informação que surja ele possa te confidenciar. É importante manter uma porta aberta com o cliente para que se possa confirmar a informação do que seu representante lhe passa.*[...]A

O respondente B respondeu da seguinte forma:

> [...] *Há conflitos de informações de concorrentes, atuação comercial, etc. o representante segura mais, o contratado numa escala menor;* [...]
>
> [...] *Há diferenças porque o representante nem sempre é exclusivo seu, há outras prioridades. A assiduidade e a coleta de informações é prejudicada, um vendedor será um radar, se as informações não afetarem diretamente o representante, ele trará pouca informação.* [...]B

Já o respondente D apontou que não necessariamente existe mais conflito para com os representantes e também não necessariamente os vendedores contratados são mais efetivos na transmissão de informações:

> [...] *O que pode haver são diferenças de personalidades de cada um, o que independe da natureza da posição da pessoa. Portanto, não é possível afirmar que algum conflito que atrapalhe a transmissão de informações está relacionado ao fato de o vendedor ser autônomo;* [...]
>
> [...] *Em linha com o que foi dito anteriormente, não se atribui ao fato de o representante ser ou não contratado a sua efetividade em trazer informações para a empresa, uma vez que todos recebem exatamente a mesma orientação e são cobrados da mesma forma.* [...]D

As respostas dadas aos tópicos da entrevista “j”, “k”, “l”, “m”, “n”, “o”, “p”, “q”, “r”, “s”, “u”, “w”, “x”, puderam ser agrupadas, pois trouxeram semelhanças nas comparações, sendo os mesmos referentes a comparações entre as forças de vendas sobre:

- Qualidade das informações;
- Quantidade de informações;
- Seletividade em fornecer as informações apropriadas;
- Grau de atualidade das informações;
- Grau de confiança nas informações;
- Informações sobre preço dos concorrentes;
- Informações sobre condições de pagamento dos concorrentes;
- Informações sobre prazo de entrega dos concorrentes;
- Informações sobre lançamentos de produtos de concorrentes;
- Informações sobre atuação comercial dos concorrentes (canais, política de preços, clientes alvo, etc.)
- Informações com relação às preferências e/ou gostos dos clientes sobre produtos da empresa e dos concorrentes;
- Informações sobre o prazo de pagamento requerido pelos clientes;
- Informações sobre os preços requeridos pelos clientes.

Os respondentes A, B e C afirmaram que os vendedores contratados em geral são melhores nos aspectos questionados, os representantes quase sempre levam em consideração os benefícios imediatos que uma informação pode trazer para eles, inclusive segurando informações que possam prejudicá-los nos resultados. Entretanto existe a variável perfil de cada representante, alguns representantes podem ter o comportamento igual ao de um vendedor contratado.

Corroborando com a afirmação, algumas respostas foram as seguintes:

Respondente A:

> [...] *Um CLT, quando bom funcionário, possui uma consciência de ser uma peça importante para a empresa e, assim sendo, a resposta dele quanto a informações é mais rápida. Um bom representante que não quer perder a representação, que tem perspectivas, tem o prazer de trazer*

> *informações para a empresa, da mesma forma que um CLT;* [...]
>
> [...]*Com relação à confiança, não dá pra confiar tanto nas informações trazidas pelos representantes. Conforme já dito anteriormente, o representante muitas vezes advoga pelo cliente e portanto mascara ou altera informações sobre preços ou prazos de pagamento. Dependendo do caso é necessário blefar e ver o que acontecerá. Por exemplo, se o representante solicita determinado prazo de pagamento para cobrir a oferta do concorrente, este prazo pode ou não ser a real oferta do concorrente e assim sendo, posso não fazer o prazo requerido e ver se a compra é ou não é realizada, e desta forma eu verifico se a informação é verdadeira ou não.* [...]A

A resposta citada demonstra a caracterização de que as informações que o representante traz são relacionadas a um possível resultado imediato para ele, sendo que as variáveis relacionadas a esta informação serão influenciadas por esta necessidade de resultado imediato.

O respondente B trouxe a seguinte resposta:

> [...] *Conforme já afirmei anteriormente, existem diferenças pois o representante muitas vezes não é exclusivo seu, existem outras prioridades e ele só traz a informação se esta informação o afetar diretamente. O vendedor pode funcionar como um radar.* [...]B

Já o respondente C:

> [...] *As informações trazidas pelos vendedores são mais completas e confiáveis. Os vendedores trazem mais volume de informação e buscam mais rapidamente essa informação quando são solicitados a trazer. Os representantes demoram*

> *mais para buscar as informações que são solicitadas e trazem pouca informação.* [...]C

Somente o respondente D seguiu outra linha de respostas:

> [...] *Pelo que já foi falado, independente da natureza da relação do representante com a empresa, estes possuem o mesmo direcionamento e, por conseqüência, o grau de confiança é o mesmo. Isto pode variar de acordo com outras variáveis, que não este aspecto da força de vendas.* [...]
>
> [...] *Em complemento ao que já foi exposto. Depende muito da personalidade de cada pessoa. É normal encontrarmos autônomos que são mais comprometidos com a empresa e objetivos de longo prazo, assim como vê-se CLT's pouco comprometidos com informações e prioridades divergentes. Por isso, não se atribui o comportamento do vendedor pela relação de trabalho que este possui com a empresa, mas sim com tantas outras variáveis.* [...]D

Para a complementação da análise verificaram-se as respostas dadas nas entrevistas com os membros da força de vendas:

> *Vendedor: As informações que trago são as que pego e conforme o pedido pelos superiores.*
>
> *Representante Comercial: passo as informações de mercado conforme elas vão surgindo e conforme me pedem. Algumas coisas eu mudo ou seguro, como preço ou condições, se forem beneficiar meu cliente ou minha venda.*

Conforme o abordado, o vendedor contratado pode trazer uma qualidade e confiabilidade maior na informação comercial por ser mais comprometido com a empresa quando comparado com o representante comercial, que normalmente traz a informação que lhe é mais conveniente ou a que traz resultado mais rápido e ainda pode modificar algumas informações em seu benefício, portanto suas informações

são menos confiáveis. Observou-se também que existem outras variáveis que influenciam esta informação e não somente o fato de ser representante ou vendedor, o direcionamento e o tratamento por parte da supervisão e da gerência podem influenciar nas informações trazidas e conseqüentemente deixar as forças de vendas mais parecidas entre si.

Voltando à discussão na literatura sobre as mudanças recentes nos objetivos comerciais e a preocupação dos executivos da era do conhecimento em motivar seus subordinados a compartilhar conhecimento e informações, como foram observados nos estudos de Desouza (2003), Ruggles (1998) e Ramaswami, Srinivasan e Gorton (1997), é possível a afirmação, a partir dos resultados obtidos, de que essa motivação é mais fácil quando os subordinados são vendedores contratados, porém ela também é possível para representantes, desde que haja um esforço para que os mesmos desempenhem o mesmo papel dos vendedores contratados e que existam ferramentas de controle destas informações.

Com relação ao tópico “t” da entrevista, referente à comparação das forças de vendas sobre o tamanho e/ou potencial do seu território, todos os respondentes afirmaram que não existem diferenças entre as forças de vendas e que as mesmas não são as únicas informações sobre o território, como, por exemplo, a resposta do respondente A:

> [...] *O ponto de partida é sempre o número de leitos, depois olhamos dados históricos e discutimos com a força de vendas. Não vejo diferença entre os dois.* [...]A

Já para o tópico “v” sobre informações sobre perdas de clientes e motivos dessas perdas também não houveram diferenças observadas, os quatro respondentes apontaram que os vendedores contratados e os representantes de vendas são iguais neste aspecto, como, por exemplo, o respondente B:

> [...] *Primeiramente dificilmente o responsável pela perda de determinado cliente é meu vendedor ou meu representante. Normalmente são pisadas na bola por parte da empresa, em termos de produto, em termos de entrega, entre outros; e a*

informação sobre o que aconteceu não apresenta diferença entre as forças de vendas [...]B

5. PARTE 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

5.1. Conclusões

O problema de pesquisa que era responder à questão “qual é a influência da terceirização da força de vendas na qualidade das informações comerciais providas às empresas?”; teve como resposta a verificação de que, de maneira geral a terceirização da força de vendas diminui a qualidade das informações que essa força de vendas traz.

A revisão bibliográfica realizada no estudo permitiu a verificação das intersecções entre os temas orientação para mercado, força de vendas e informação comercial. Foi observado que as empresas orientadas para mercado utilizam de maneira sistemática informações oriundas do mercado. A força de vendas de tais empresas precisa ser focada nesta orientação, portanto o provimento de informações comerciais mostra-se uma das características importantes da atividade desses profissionais.

O tema base desta pesquisa foi comparação entre força de vendas contratada e terceirizada. Diante do objetivo geral da investigação em identificar a influência da terceirização da força de vendas na qualidade das informações comerciais providas às empresas pode-se afirmar que o desenvolvimento do estudo permitiu um conhecimento inicial sobre esta influência.

As unidades de análise utilizadas no estudo de caso permitiram a observação de que, em geral, a qualidade das informações providas pela força de vendas própria é superior em relação à força de vendas terceirizada.

O estudo permitiu inferir que os critérios para a estruturação comercial das empresas em questão são basicamente baseados em custos, conforme a metodologia clássica discutida na literatura, sendo que no Brasil este efeito custo apresentou-se ainda superior devido aos altos encargos trabalhistas. Demonstrou-se que os critérios não levam em consideração outras questões influenciadas pelo tipo de força de vendas, como, por exemplo, a informação comercial provida.

Sobre as relações comerciais das empresas com a força de vendas foi demonstrado que a relação mais próxima se dá com os vendedores contratados, e existe um alinhamento maior deste com o departamento comercial quando

comparado ao representante comercial. Tal aspecto confirmou as diferenças entre as duas forças de vendas apontadas pela revisão da literatura.

O trabalho também permitiu a observação de outros fatores que podem influenciar a qualidade das informações comerciais trazidas pelas forças de vendas, como nível de supervisão, nível de apoio oferecido por parte do departamento comercial, perfil psicológico dos vendedores e/ou dos representantes, entre outros.

Sobre a cadeia de abastecimento do setor, o estudo permitiu a proposição de uma cadeia que integre tanto as indústrias farmacêuticas quanto as indústrias de produtos para saúde.

5.2. Contribuição Acadêmica

O presente trabalho trouxe contribuições para a área de pesquisa em administração, principalmente para os estudiosos dos temas de marketing e gestão de força de vendas, com destaque para os seguintes tópicos:

- Demonstrou-se que pode haver uma visão míope em termos de marketing quando a composição da força de vendas das empresas se dá somente em termos de custos, sem considerar outras variáveis. Foi possível verificar que a qualidade das informações também é importante. É preciso ponderar o quanto a qualidade dessas informações pode influenciar o desempenho das empresas e não observar somente os ganhos econômicos de uma terceirização da força de vendas.
- Análise das relações entre os temas orientação para mercado, força de vendas e orientação comercial e o que as mudanças recentes nestes temas podem influenciar os outros temas;

- Apontamento dos critérios utilizados para a estruturação da força de vendas utilizados por indústrias brasileiras;

- Análise inicial sobre as conseqüências indiretas que a terceirização da força de vendas pode acarretar para as empresas, focando a questão do relacionamento e das informações comerciais.

5.3. Contribuição Prática

O setor das empresas utilizadas para o estudo de caso é estratégico para o país, por tratar-se do setor da saúde. O trabalho realizado contribui para o provimento de informações passíveis de reflexão sobre as estratégias e políticas comerciais dessas empresas, desta forma, traz conhecimentos que podem ser úteis aos gestores das mesmas.

O principal conhecimento oferecido é a importância da realização de um diagnóstico sobre perdas de vendas por falta de informação comercial de qualidade e o que isso é influenciado pelo perfil da força de vendas utilizada.

5.4. Limitações do Estudo

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, o presente estudo possui diversas limitações, com destaque para:

- Conforme foi observado, outras variáveis podem influenciar a qualidade das informações trazidas pela força de vendas, não somente o fato da diferença entre vendedores e representantes;
- O grupo de empresas estudado possui características de produzirem produtos de uso hospitalar com baixa complexidade, assim sendo, os resultados podem ser extrapolados somente para empresas deste setor e com características parecidas;
- A falta de literatura científica sobre informação comercial, que não especifica quais são as informações e tampouco classifica as mesmas conforme sua importância contribui para a limitação do estudo, já que os dados necessários foram baseados em informações de um estudo prévio;
- A pesquisa baseou-se fundamentalmente na opinião dos executivos do setor, uma pesquisa mais ampla com mais escalas de mensuração,

poderia levar a uma maior profundidade de análise dos resultados obtidos.

5.5. Estudos futuros

Podem ser sugeridos vários estudos futuros a partir dos dados obtidos da presente pesquisa, dentre eles:

- Ampliação da pesquisa para um universo maior de respondentes, tanto para empresas do mesmo setor quanto para empresas de outros setores;
- Um estudo sobre as outras variáveis que influenciam a qualidade da informação comercial trazida pela força de vendas;
- Uma pesquisa sobre a influência que a mudança para o foco de relacionamento na venda traz para a força de vendas e sua composição;
- Investigação sobre as diferenças do papel do vendedor contratado e do representante comercial na lógica baseada em serviços;
- Um trabalho envolvendo os temas de poder e conflito e a comparação desses temas entre vendedores contratados e representantes comerciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS*

AGÊNCIA BRASILERIA DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Disponível em: <http://www.anvisa.org.br>. Acesso em: 02 jul. 2008.

AKIMOVA, I. Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firms. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 9, p. 1128-1148, 2000.

ANDERSON, E. The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. **Marketing Science**, v. 27, n. 1, p. 70-84, 2008.

ANDERSON, E.; DAY, G. S.; RANGAN, V. K. Strategic channel design. **Sloan Management Review,** v. 38, p. 59–69, 1997.

ANDERSON, R. E. Personal selling and sales management in the new millennium. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 16, n. 4, p. 17-32, 1996.

ANTONI, V. L.; DAMACENA, C.; LEZANA, A. G. R. Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, p. 143-165, 2006, Edição especial.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTIGOS E EQUIPAMENTOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS, HOSPITALARES E DE LABORATÓRIOS. Disponível em: <http://www.abimo.org.br>. Acesso em: 04 jul 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000-1. Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade.** Rio de Janeiro, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. CEOs, information, and decision-making: scanning the environment for strategic advantage. **Library Trends**, v. 43, n. 2, p. 206-225, 1994.

AVLONITIS, G. J.; GOUNARIS, S. P. Marketing orientation and company performance: Industrial vs. consumer goods companies. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 5, p. 385-402, 1997.

BALAKRISHNAN, S. Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 25, p. 257-269, 1996.

BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. Corporate marketing**. European Journal of Marketing**, v. 40, n. 7, p. 730-741, 2006.

BARBOSA, R. R. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 6, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The 'Big Five'personality dimensions and job performance: A meta-analysis. **Personnel Psycology**, v. 44, n. 1, p. 1-26, 1991.

BLYTHE, J. **Sales and Key account management.** London: Thomson Learning, 2004, 290 p.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, 1985.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing services by managing the environment, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 23, p. 35-9, 1982.

BORDEN, N. H. The concept of marketing mix. **Journal of Advertising Research**, v. 4, p. 2-7, 1964.

BRASIL. **Código Civil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Consolidação das Leis do Trabalho***.* São Paulo: LTr, 2003.

_____. Lei nº 3.207, de 18 de julho de 1957. Regula as atividades dos empregados vendedores, viajantes ou pracistas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, jul. 1957, p. 18.069

BROWN, S. P.; CRON, W. L.; SLOCUM, J. W. J. Effects of trait competitiveness and perceived interorganizational competition of salesperson goal setting and performance. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 88-98, 1998.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. ed. Tradução de Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626p.

CRISSY, W. J. E.; CUNNINGHAM, W. H.; CUNNINGHAM, I. C. M. **Selling: The Personal Force in Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1977. 468 p.

CROSS, J.; HARTLEY, S.W.; RUDELIUS, W.; VASSEY, M. J. Sales force activities and marketing strategies in industrial firms: Relationships and implications. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 21, p. 199-206, 2001.

DAWES, J. Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 173-199, 2000.

DAY, G. **A empresa orientada para o mercado:** compreender, atrair e manter clientes valiosos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

DENG, S.; DART, J. Measuring market orientation: a multifactor, multi-item approach. **Journal of Marketing Management**, v. 10, p. 725-742, 1994.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focus Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER Jr., F.E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-37, 1993.

DESOUZA, K. C. Knowledge management barriers: Why the technology imperative seldom works. **Business Horizons**, v. 46, n. 1, p. 25-29, 2003.

DEWSNAP, B.; JOBBER, D. A social psychological model of relations between marketing and sales. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 7, p. 874-894, 2002.

DUTTA, S. D.; BERGEN, M; HEIDE, J. B.; JOHN, G. Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 11, p. 189-204, 1995.

EATON, J. J.; BAWDEN, D. What kind of resource is information? **International Journal of Information Management**, v. 11, p. 156-165, 1991.

ELLIS, P. D. Market Orientation and Performance: A Meta Analysis and Cross-National Comparisons. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 5, p. 1089-1107, 2006.

FALEIRO, S. N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a ANGRAD.** 2001. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FEIJÓ, C.; CARVALHO, P. G. M. Sete teses equivocadas sobre o aumento da produtividade industrial nos anos recentes. **Boletim de Conjuntura**, IEI/UFRJ, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 109-121, 1994.

FESTERVAND, T. A.; GROVE, S. J.; REIDENBACH, R. E. The sales force as a marketing intelligence system. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 3, n. 1, p. 53-59, 1988.

FOSTER, B. D.; CADOGAN, J. W. Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 18, n. 4, p. 185-199, 2000.

FURTADO, C. E. A. A. **Análise da orientação para o mercado e do composto de marketing em relação à performance de empresas no estado do Ceará.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Edson Queiroz - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2007.

GARCIA, R. B. Terceirização: impactos sobre os custos de mão-de-obra. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 28, n. 21, p. 100-108, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. 175p.

GOMES, P. J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. **Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação Cadernos BAD**, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD) Lisboa, Portugal, n. 2, p. 6-18, 2004.

GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOFF, C.; MATHESON, P. Developing a better measure of market orientation. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 9, p. 884-903, 1998.

GUIMARÃES, R. Pesquisa em saúde no Brasil: contexto e desafios. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 40, p. 3-10, 2006. Disponível em <http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102006000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 de julho de 2008

GUMMENSON, E. Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer. **European Journal of Marketing**, v. 25, n. 2, p. 60-75, 1991.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995. 418p.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, v. 56, p. 32-44, 1992.

HONEYCUTT, E.; FORD, J. Potential problems and solutions when hiring and training a worldwide sales team. **Journal of Business & Resource Development**, v. 11, n. 1, 1996.

HOOLEY, G.; FAHY, J.; GREENLEY, G.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SONJ, B. Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 1, p. 86-106, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.**ibge**.gov.br>. Acesso em: 09 jul. 2008.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3. p. 53-70, 1993.

JUDD, V.C. Diferentiate with the 5th P: the people. **Industrial Marketing Management**, v. 16, p. 241-7, 1987.

_____. Achieving a customer orientation using “people-power”, the “5th P”. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1301-1313, 2003.

KARA, A.; SPILLAN, J. E. DESHIELDS Jr., O. W. The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized retailers using MARKOR scale. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, p. 105-118, 2005.

KASOUF, C. J.; DARROCH, J.; DRUCKER, P. F.; MASOTOSHI, I.; HULTMAN, C. M.; MILES, M. P. Service dominant logic: Implications at the marketing/entrepreneurship interface. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 10, n. 1, p. 57-69, 2008.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467-477, 1993.

KOTLER, P. Megamarketing. **Harvard Business Review**, p. 117-24, 1986.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 750 p.

LANCASTER, G.; JOBBER, D. **Selling and sales management**. FT- Prentice Hall, 2006. Disponível em: <http://www.da-group.co.uk/geoff_lancaster/sales_handout.doc>. Acesso em: 23 nov. 2008.

LIU, S. S.; COMER, L. B. Salespeople as information gatherers: Associated success factors. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 565-574, 2007.

MACHLINE, C.; AMARAL JÚNIOR, J. B. C. Avanços logísticos no varejo nacional: o caso das redes de farmácia. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 63-71, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing.** Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARCHAND, D. Managing information quality, p. 7-17. In: Wormell, I. (org.) **Information quality: definitions and dimensions**. Londres: Taylor Graham, 1990. 144p.

MARCHETTI, M.; BREWER, G. Nurturing relationships with independent reps. **Sales and Marketing Management**, v. 148, p. 43, 1996.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 1-16, 2000.

MAURY, P. Inteligência competitiva e decisão empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 138-141, 1993.

MCCARTHY, E. J. **Marketing básico: uma visão gerencial**. Tradução de Jorge Nunes. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MCCARTHY, E. J. PERREAULT Jr., W. D. **Basic Marketing**. 12. ed. IL: Richard D. Ir- win, 1984.

MCKITTERICK, J. B. What is the marketing management concept? **The Frontiers of Marketing Thought and Science**. Chicago: F.M. Bass, American Marketing Association, 1958.

MCMURRY, R. N. The mystique of super-salesmanship. **Harvard Business Review**, v. 39, n. 2, p. 113-122, 1961.

MCMURRY, R. N.; ARNOLD, J. S. **How to Build a Dynamic Sales Organization.** New York: McGraw-Hill, 1968.

MEHTA, R.; DUBINSKY, A. J.; ANDERSON, R. E. Marketing channel management and the sales manager. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 429-439, 2002.

MOKHTAR, S. S. M.; YUSOFF, R. Z. ARSHAD, R. Market Orientation Critical Success Factors of Malaysian Manufacturers and Its Impact on Financial Performance. **International Journal of Marketing Studies**, v. 1, n. 1, p. 77-84, 2009.

MONCRIEF, W. C. Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces. **Journal of Marketing Research**, v. 23, p. 261-271, 1986.
MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W. The evolution of the seven steps of selling. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 1, p. 13-22, 2005.

MONCRIEF, W.; MARSHALL, G. W.; LASSK, F. G. A contemporary taxonomy of sales positions**. Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 26, n. 1, p. 55-65, 2006.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 152 p.

MORGAN, R.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 21-35, 1990.

_____. The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. **Journal of Business Research**, v. 48, n. 1, p. 69-73, 2000.

NEWMAN, A. J.; PATEL, D. The marketing directions of two fashion retailers. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 7, p. 770-789, 2004.

NEWTON, D. A. Get the most out of your salesforce. **Harvard Business Review**, p. 16-29, 1969.

PAIM, I.; NEHMY, R. M. Q. Questões sobre a avaliação da informação: uma abordagem inspirada em Giddens. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 81-95, 1998.

PAIM, I.; NEHMY, R. M. Q.; GUIMARÃES, C. G. Problematização do conceito “qualidade” da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 111-119, 1996.

PARDO, C. Key account management in the business to business field: The key account’s point of view. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 17, n. 4, 17-26, 1997.

PELHAM, A. M. An exploratory study of the influence of firm market orientation on salesperson adaptive selling, customer orientation, interpersonal listening in personal selling and salesperson consulting behaviors. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, n. 1, p. 21-39, 2009.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 79-103, 2004.

PIVA, J. E. Instituto de Estudos Jurídicos, trabalhos e artigos. Disponível em: < http://iejers.com.br/artigo_vendedor_empregado.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2008.

PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P. R. Market orientation and business performance: aome european evidence. **International Marketing Review**, v. 13, n. 1, p. 5-18, 1996.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. **Essentials of nursing research: methods, appraisal, and utilization.** Philadelphia: Lippincott Williams $ Wilkins, 2006, 554 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinto Braga. 8. ed. Rio de janeiro: Campus, 1993. 362 p.

POZZEBON, M; FREITAS, H. M. R. de; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ciência da Informação**, Brasilia, v. 26, n. 3, 1997. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 7 maio 2009.

PULENDRAN, S.; SPEED, R.; WIDING, R. The antecedents and consequences of market orientation in Australia. **Australian Journal of Management**, v. 25, n.2, p 119-143, 2000.

RAMASWAMI, S. N.; SRINIVASAN, S. S.; GORTON, S. A. Information asymmetry between salesperson and supervisor: Postulates from agency and social exchange theories. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 27, n. 3, p. 29-50, 1997.

REDAY, P. A.; R. MARSHALL; PARASURAMAN, A. An interdisciplinary approach to assessing the characteristics and sales potential of modern salespeople. **Industrial Marketing Management**, 2008, doi. 10.1016/j.indmarman.2008.08.001.

REIS, A. M. M.; PERINI, E. Desabastecimento de medicamentos: determinantes, conseqüências e gerenciamento. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 13, p. 603-610, 2008, Suplemento.

REPO, A. J. The value of information: approaches in economics, accounting and management science. **Journal of American Society for Information Science**, v. 40, n. 2, p. 68-85, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999, 333p.

ROCHA, T.; PÓLO, E.; QUADROS Jr.; A. O uso das estratégia de orientação para o mercado pelo setor bancário: Um estudo de caso exploratório em banco nacional. **Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 3, p. 25-44, 2005.

ROOS Jr., W. T.; DALSACE, F.; ANDERSON, E. Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis. **Business Horizons**, v. 48, n. 1, p. 23-36, 2005.

ROSENBLOOM, B. **Marketing channels: a management view**. 6. ed. Fort Worth: Dryden Press, 1999. 688 p.

_____. Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 4-9, 2007.

RUGGLES, R. State of the notion: Knowledge management in practice. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 83-89, 1998.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance**

empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – PGA / Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
SANTANA, L. R. S. S. **Orientação para o mercado no ensino superior público: um estudo de caso na FECEA/PR.** 2009. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná/CEPPAD, UFPR, 2009.

SCHWEPKER Jr.; C. H. Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 23, p. 151-171, 2003.

SHETH, J. N.; SHARMA, A. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 260-269, 2008.

SIGUAW, J. A.; KIMES, S. E.; GASSENHEIMER, J. B. B2B sales force productivity: applications of revenue management strategies to sales management. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 7, p. 539-551, 2002. Disponível em: < http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-47CWSP6-2&_user=5674931&_coverDate=10%2F31%2F2003&_rdoc=1&_fmt=full&_orig=search&_cdi=5809&_sort=d&_docanchor=&view=c&_acct=C000049650&_version=1&_urlVersion=0&_userid=5674931&md5=6b642fcbf48ca04a5659fbcf5dc071ef#m4.cor>. Acesso em: 25 set. 2009.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46-55, 1994.

SLATER, S.; OLSON, E. M. Strategy type and performance: The influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 813-829, 2000.

SNOJ, B.; MILFELNER, B. GABRIJAN, V. An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovation Resources, Reputational Resources, and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 24, n. 3, p. 151-164, 2007.

SOUZA, J. H.; CAPPA, J. La industria de produtos hospitalarios y de infraestructura de apoyo en el interior del estado de São Paulo. **Espacios**, Caracas, v. 29, p. 17-29, 2008.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGLAN, A. T.; ANDERSON, E. **Marketing Channels.** 6. Ed. NJ: Prentice Hall, 2001, 592 p.

SUTTON, H. Competitive intelligence (**Conference Board Research Report n. 913**). New York: The Conference Board, 1988.

TAYLOR, T. A raging “rep” idemic. **Sales & Marketing Management**, v. 133, n. 6, p. 33-35, 1981.

TELLEFSEN, T.; EYUBOGLU, N. The impact of a salesperson's in-house conflicts and influence attempts on buyer commitment**. Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 22, p. 157–173, 2002.

TOALDO, A. M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul.** 1997. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA/Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

TREZ, G. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. 2000. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

URDAN, F. T. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos.** 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

URDAN, F. T. Medindo a orientação para o mercado: empresas brasileiras *versus* empresas estrangeiras. **Facef pesquisa**, v. 7, n. 1, p. 84-97, 2004.

VAKKARI, O. Library and information science: its context and scope. **Advances in Librarianship**. San Diego: Academic Press, v.18, p. 1-55, 1994.

VARGO, S. L; LUSCH, R. F. Evolving a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

WARD, S.; LEWANDOWSKA, A. Shelter in the storm: marketing strategy as moderated by the hostile environment. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 23, n. 7, p. 670-687, 2005.

WILSON, D. T. Deep relationships: The case of the vanishing salesperson. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 20, n. 1, p. 53-61, 2000.

WIND, Y. Models for marketing planning and decision making, in Buell. V.P. (Eds), **Handbook of Modern Marketing**, McGraw-Hill Book Company, New York, NY, 1986.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. 171 p.

ZHOU, K. Z.; ZHOU, J. J.; SU, C. Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence from China. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 985-1000, 2008.

ZOLTNERS, A. A.; SINHA, P.; LORIMER, S. E. Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 28, n. 2, p. 115-131, 2008.

ZOLTNERS, A. A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G. A. **The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance**. New York: AMACOM, 2002, 474 p.

---

[*] De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6023**.

APÊNDICE – Resultados das entrevistas informais

As entrevistas informais com executivos de dois distribuidores do setor hospitalar em Ribeirão Preto apontaram as seguintes informações como as mais importantes que a força de vendas provê para as empresas;

Atuação do concorrente

- Preço do concorrente;
- Condições de pagamento do concorrente;
- Prazo de entrega do concorrente;
- Lançamentos de produtos do concorrente;
- Diferenças na forma de atuação comercial do concorrente (canais, política de preços, clientes alvo).

Clientes

- Tamanho e/ou potencial do seu território (previsão de vendas);
- Preferências e/ou gostos dos clientes sobre os produtos da empresa e dos concorrentes;
- Perda de clientes e motivos das perdas;
- Prazo de pagamento requerido pelos clientes;
- Preços requeridos pelos clientes.

ANEXO A – Escala MARKOR de orientação para mercado

Questões de escala MARKOR de orientação para mercado referentes à geração de inteligência (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993, tradução nossa)

Geração de Inteligência

1- Nesta unidade de negócios, nos reunimos com os consumidores ao menos uma vez por ano para identificar quais produtos ou serviços eles irão precisar no futuro.
2- Nesta unidade de negócios, não fazermos muitas pesquisas de mercado próprias.
3- Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de produtos dos nossos consumidores.
4- Nós elegemos usuários finais pelo menos uma vez por ano para avaliarem a qualidade dos nossos produtos e serviços.
5- Nós somos lentos em detectar mudanças fundamentais na nossa indústria (por exemplo, competição, tecnologia, regulação)
6- Nós periodicamente revisamos os prováveis efeitos das mudanças do nosso ambiente de negócios nos consumidores

ANEXO B – Escala de Tellefsen e Eyeboglu (2002) de conflitos de objetivos manifesto

Escala de conflitos de objetivos manifesto (TELLEFSEN; EYEBOGLU, 2002, tradução nossa)

O vendedor e os departamentos de suporte possuem diferentes objetivos quando trabalhando no relacionamento com o mesmo consumidor.

1- Os departamentos enfatizam as mesmas prioridades que o vendedor.

2- Os departamentos concordam com o vendedor sobre o que é mais importante.

3- Os membros dos departamentos colocam a mesma ênfase na satisfação dos consumidores, assim como o vendedor.

ANEXO C – Escala de Liu e Comer (2007) sobre informação comercial

Escala sobre informação comercial (LIU; COMER, 2007, tradução nossa):

Qualidade da informação provida – “Indique o quão efetivos você percebe que seus vendedores são, em média, em trazer informação à empresa”

1- Qualidade da informação que eles trazem.
2- Quantidade de informação que eles trazem.
3- Seletividade em trazer a informação apropriada.
4- A atualidade em que as informações são trazidas.
5- A consciência com que eles trazem a informação.