

E

LES SABEM O QUE O CLIENTE QUER! PROPOSTA E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA PARA AVALIAR A INTEGRAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

¹Alcides Barrichello

²Melby Karina Zuniga Huertas



Objetivo: Propor uma escala para mensurar a integração do vendedor ao Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP), considerando a perspectiva deste profissional.

Metodologia: Por meio de técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória e estudos de validade foram analisados dados colhidos de 258 vendedores do segmento médico-hospitalar.

Principais resultados: A escala desenvolvida apresentou propriedades psicométricas adequadas para a finalidade proposta, com bons parâmetros de confiabilidade e validade.

Contribuições: Proposta de uma forma de mensuração da integração do vendedor ao PDP, segundo a perspectiva desse ator, uma vez que muito do que há na literatura se baseia na opinião de gerentes e supervisores. Paralelamente, o estudo poderá ajudar as organizações a projetar e implantar PDPs nos quais a integração do vendedor possa se dar de maneira efetiva, cobrindo uma gama de informações significativa para a empresa, assim como ajudá-la a manter funcionários com uma visão ampliada a respeito da atividade de vendas.

Relevância / originalidade: A falta de clareza quanto à integração da força de vendas ao PDP, indica que o vendedor pode receber treinamentos que eventualmente sejam desperdiçados, recursos podem ser investidos nele incorretamente e informações muito ricas podem ser perdidas simplesmente porque não há entendimento por parte do profissional de vendas de que ele é um elemento integrante do processo.

Palavras-chave: Força de vendas. Processo de desenvolvimento de produtos. Vendedor e desenvolvimento de produto. Força de vendas e PDP.

Cite it like this:

Barrichello, A., & Huertas, M. (2019). Eles sabem o que o Cliente Quer! Proposta e Validação de uma Escala para Avaliar a Integração da Força de Vendas ao Processo de Desenvolvimento de Produtos. *Revista Brasileira De Marketing*, 18(1), 86-101. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3851>

¹Universidade Presbiteriana Mackenzie-Mackenzie, São Paulo (Brasil). Orcid: < <https://orcid.org/0000-0003-1531-3651> > Email: < alcidesbarrichel@uol.com.br >

²Centro Universitário FEI, São Paulo (Brasil). Orcid: < <https://orcid.org/0000-0002-8128-3465> > Email: < mhuertas@fei.edu.br >



THEY KNOW WHAT THE CUSTOMER WANTS! PROPOSAL AND VALIDATION OF A SCALE TO EVALUATE THE SALES FORCE INTEGRATION INTO THE PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS

Objective: To propose and test a scale to measure the salesperson's integration into the product development process (PDP), considering the perspective of salespeople.

Methodology: The data were collected through a survey applied to 258 salespeople from medical device industry and analyzed using exploratory and confirmatory factor analysis.

Main results: The analysis of the scale's psychometric properties was satisfactory, with good reliability and validity parameters.

Contributions: The study provides an instrument for measuring salesperson's integration into the PDP, considering the perspective of salespeople, since much of what is in the literature is based on managers and supervisors' opinions. Also, the study can help organizations design PDPs that effectively integrate the salesperson, covering a range of meaningful information for the company, as well as helping to maintain employees with a broader view of sales activity.

Relevance / originality: Lack of clarity regarding sales force integration into the PDP indicates that the salesperson may receive non-effective training, resources may be invested incorrectly, and worthy information may be lost simply because there is no understanding on the part of the salesperson that they are part of the product development process.

Keywords: Salesforce. Product development process. Salesman and product development. Salesforce and PDP.

INTRODUÇÃO

Continua atual a discussão sobre a importância da participação da força de vendas no Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP). Encontra-se que são dois os papéis fundamentais dos vendedores: facilitadores do acesso às informações do mercado e vendedores dos novos produtos. A esse respeito, Kuester e Rauch (2016) demonstram que o uso de inteligência de marketing pela força de vendas no PDP influencia positivamente o desempenho de mercado dos lançamentos e que o PDP depende da força de vendas para sistematicamente gerar informações relevantes provenientes do mercado. Também há evidências de que incorporar as informações trazidas pela força de vendas ao PDP engendra o sucesso do novo produto. Kuester, Homburg, e Hildesheim, (2017) comprovam que a força de vendas cumpre papel essencial na ligação entre a organização e os vários elementos do mercado, como os clientes. Portanto, esses autores consideram que a integração da força de vendas ao PDP é um fator chave determinante do sucesso de novos produtos.

Vários autores afirmam que a força de vendas é um elemento importante na estrutura das empresas para esta permuta de informações, podendo contribuir de maneira positiva para o processo de desenvolvimento de produtos pelo seu relacionamento com os clientes e o conhecimento de suas necessidades, desejos e rotinas de trabalho (Borsboom, 2015; Cross, Hartley, Rudelius, & Vasey, 2001; Gordon, Schoenbachler, Kaminski, & Brouchous, 1997; Joshi, 2010; Judson et al., 2006, 2009; Kuester & Rauch, 2016; Lambert, Marmorstein, & Sharma, 1990; Malshe & Biemans, 2014; Rochford & Wotruba, 1993; Webster Jr., 1965).

No entanto, a literatura sobre a relação Vendas e PDP pouco trata da perspectiva do vendedor, o profissional diretamente em contato com o cliente (Beltramini, 1988; Fu, 2009; Lambert et al., 1990). A maior parte dela está pautada na visão de gerentes e supervisores de vendas, elementos da equipe normalmente mais distantes dos clientes em suas rotinas diárias (Cross et al., 2001; Ernst, Hoyer, & Rübsaamen, 2010; Gordon et al., 1997; Judson et al., 2009). Assim, algumas perguntas surgem e não encontram resposta na literatura: o vendedor se considera parte do PDP? Ele entende que essa é uma das atividades para as quais pode contribuir no seu trabalho rotineiro? Como ele se vê no PDP da empresa? De que adianta todos a seu redor julgarem que sua participação é chave para o desenvolvimento de produtos, se o próprio vendedor não tem consciência disso?

Tal cenário suscitou o estudo sobre a perspectiva do vendedor acerca de sua atuação no PDP, gerando contribuições teóricas e gerenciais uma vez

que esse profissional é visto como um elemento importante no processo, porém cuja autoavaliação a respeito é praticamente desconhecida.

Desta forma, o objetivo do trabalho foi propor uma escala para mensurar a integração do vendedor ao processo de desenvolvimento de produtos, considerando a perspectiva deste profissional.

Processo de desenvolvimento de produtos (PDP)

O desenvolvimento de produtos é uma das capacidades dinâmicas mais importantes de uma empresa (Harmancioglu, McNally, Calantone, & Durmusoglu, 2007; Kuester & Rauch, 2016), sendo um contribuidor significativo para o crescimento da organização (Flint, 2002; Frishammar & Ylinenpaa, 2007; Judson et al., 2009, 2006; Zahay, Griffin, & Fredericks, 2004). A pesquisa na área tem predominantemente sido direcionada para instituições consolidadas, de grande porte, que contam com um portfólio de produtos bem estabelecido e práticas de desenvolvimento de produtos bem definidas (Marion, Friar, & Simpson, 2012; Sousa Mendes & Toledo, 2012a). Entretanto, essas mesmas práticas nem sempre são possíveis de serem adotadas em organizações de menor porte ou naquelas que estão entrando no mercado (Sousa Mendes & Toledo, 2012a).

Com o aumento da pressão competitiva no ambiente de negócios contemporâneo, muitas empresas enfrentam o desafio de elevar a eficiência, criando inovações e antecipando-se a seus concorrentes, fazendo com que a comercialização rápida e eficiente de novos produtos se torne uma prioridade (Kim & Wilemon, 2003) e o design e implantação de PDPs, uma preocupação dominante (Harmancioglu et al., 2007). Por outro lado, a dinâmica dos negócios dificulta que se tenha uma definição segura e rigorosa de um produto do início ao fim de seu desenvolvimento. Muitas vezes os clientes não têm uma ideia clara sobre o que querem (ou precisam), sendo impossível obter uma significação exata do produto antes do seu pleno desenvolvimento. Interações com o cliente ou usuário são necessárias em todas as fases do processo para que eventuais correções de rota ocorram ao longo do caminho (Cooper, 2014). Assim, quanto mais cedo no desenrolar do processo forem colocadas questões pertinentes, pontuadas por troca constante de informações com o cliente, tanto maior serão as chances para que a transição de uma ideia para um produto se faça da maneira mais eficiente possível, tornando a venda futura algo com maior probabilidade de ocorrência (Frishammar & Ylinenpaa, 2007; Judson et al., 2009).

Vale salientar também que o referido PDP apresenta caráter contextual, podendo variar entre diferentes indústrias, tecnologias e níveis de inovação, o que faz com que a gestão do processo possa ser amplamente diferente (Marion et al., 2012). Assim, há

situações em que o que é visto como uma substancial inovação para um tipo de indústria seja interpretado por outro como a adaptação de um produto já existente no portfólio da empresa. Jansen, Bosch, e Volberda (2006) indicaram que, à medida que a concorrência se intensifica e o ritmo de mudança se acelera, as empresas precisam se renovar aproveitando as competências existentes (exploitative innovation) e explorando novas competências (exploratory innovation). Segundo os autores, as organizações precisam se tornar ambidestras e desenvolver a inovação exploratória (exploratory) e exploradora (exploitative) simultaneamente, em diferentes unidades de negócio. Unidades que se dedicam à inovação exploratória devem buscar novos conhecimentos e desenvolver novos produtos e serviços, enquanto unidades que buscam a inovação exploradora constroem sua evolução sobre os conhecimentos existentes e oferecem os produtos e serviços atuais, porém adaptados (Gilsing & Nooteboom, 2006; Jansen et al., 2006). Para efeito do presente estudo, foram considerados para o PDP os dois tipos de situação apresentados, envolvendo um produto totalmente novo e a extensão de uma linha, a melhoria da qualidade tangível, a adição de recursos e de serviços associados ou o encontro de novo uso/mercado para um produto existente (Judson et al., 2009).

A literatura é rica na discussão das diferenças e similaridades entre produtos e serviços (Covenat, 2016; Edvardsson, Johnson, Gustafsson, & Strandvik, 2000; Ha, Lee, & Kim, 2016; Nijssen, Hillebrand, Vermeulen, & Kemp, 2006). Serviços são atividades tipicamente produzidas em um processo interativo no qual os clientes desempenham um papel importante na obtenção do resultado. Em contrapartida, produtos resultam de um processo de seleção envolvendo a separação e o acúmulo de peças ou materiais, e suas variadas combinações, que atendam às necessidades das unidades de produção e a geração final de um produto. Diferentemente de serviços, as atividades de produto ocorrem fora da visão do cliente e o que surge deste processo é uma oferta heterogênea de alternativas da qual são feitas escolhas (Edvardsson et al., 2000). Segundo Nijssen et al. (2006), existem muitas semelhanças entre o processo de desenvolvimento de produtos e o de serviços. Seguindo esta linha de raciocínio, o presente estudo considerou como PDP o processo de desenvolvimento de produtos e de serviços, não fazendo distinção específica entre eles.

Cooper (2003, 2013) mostrou um cenário com diminuição de inovações reais por parte das empresas em termos de desenvolvimento de produtos, quando comparou os anos 1990 e 2000. No período mais recente, houve maior concentração de adições às linhas de produto existentes e melhorias/modificações nos produtos já sendo comercializados. Segundo o autor, boa parte desta situação estava relacionada à necessidade de reação aos pedidos urgentes de clientes

e vendedores para produtos não novos por promoverem alguma ruptura no que estava sendo oferecido ao mercado, porém novos do ponto de vista de quem os utiliza rotineiramente. Muitas vezes, tratava-se apenas do resultado de re-embalagem, ligeira modificação ou um pequeno ajuste às necessidades específicas do cliente, constituindo-se em projetos que não consumiam muitos recursos, mas que coletivamente colocavam a empresa em situação vantajosa quando comparada a seus concorrentes, confirmando dados que já haviam sido apresentados por Gordon et al. (1997) e corroborados por Judson et al. (2009, 2006).

Do exposto depreende-se que o PDP, via o desenvolvimento de um produto novo ou adaptação de um produto já existente no portfólio da empresa, é uma via de duas mãos, podendo se originar na empresa ou no cliente. Trabalhar com projetos gerados por clientes e/ou Vendas pode ser uma alternativa à falta de ideias realmente inovadoras e que possam causar rupturas no mercado para novas tecnologias e novos produtos (Cooper, 2014). É necessário apenas que este processo seja bem dirigido para que os recursos nele empregados não sejam desperdiçados por falta de informações básicas ou por interpretações incorretas dos reais desejos e/ou necessidades dos clientes.

Considerando-se a perspectiva de satisfação dos clientes, os fornecedores devem modificar os produtos existentes e desenvolver novos, a fim de manter os clientes estratégicos, cujos desejos e necessidades mudam com o passar do tempo e à medida que seus negócios evoluem (Flint, 2002). O foco está em antecipar o que os clientes específicos irão valorizar e quando essas alterações surgirão. A incapacidade de antecipar-se a essas mudanças obriga fornecedores a agir de modo reativo, onde o sucesso é determinado pela rapidez com que se pode responder aos novos desejos à medida que surjam (Flint, 2002). Como novos produtos levam tempo para serem desenvolvidos, quanto mais cedo os fornecedores puderem antecipar as mudanças que os clientes irão valorizar, melhor. Nesse sentido, ter um profissional de sua equipe, continuamente dentro das instalações do cliente, ouvindo-o e, mais que isso, observando-o, pode fazer a diferença nesta antecipação de expectativas (Flint, 2002).

Integração do vendedor ao PDP

O uso de times multifuncionais é um ingrediente importante para o sucesso no aperfeiçoamento de produtos. A literatura tem demonstrado que empresas bem estabelecidas usam este expediente, tendo sido encontrados efeitos positivos sobre o tempo e o desempenho dos projetos uma vez que tais times removem barreiras, vistas como feudais e que inibem soluções inovadoras (Cooper & Kleinschmidt, 2007; Malshe & Biemans, 2014; Marion et al., 2012). Equipes multifuncionais são definidas

como aquelas que têm membros em tempo integral das áreas de Vendas, Engenharia e/ou Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing e Operações, trabalhando em um projeto sob a liderança de um gerente (Cooper & Kleinschmidt, 2007). Harmancioglu et al. (2007) exploraram em seu trabalho a participação, direta ou indireta, do cliente no desenvolvimento de produtos para indicar se as unidades de negócios ouvem a "voz do cliente" ou a "voz do pessoal de Vendas". Concluíram os pesquisadores que integração e simultaneidade nas ações do PDP levam ao sucesso na implantação e comercialização dos produtos. Estruturas multifuncionais são reconhecidas por prover maior riqueza de informação de diferentes pontos de vista, gerando assim soluções mais criativas.

Considerando a discussão sobre equipes multifuncionais, é consenso na literatura acadêmica que a força de vendas é uma fonte rica de informações para as empresas quando estas desejam entender mais diretamente as necessidades e desejos de seu público-alvo (Borsboom, 2015; Judson et al., 2009; Kuester & Rauch, 2016; Lambert et al., 1990; Lanis, Fountain, & Peterson, 2005; Liu & Comer, 2007), se constituindo em uma contribuidora importante para o desenvolvimento de produtos (Borsboom, 2015; Cross et al., 2001; Gordon et al., 1997; Joshi, 2010; Judson et al., 2009, 2006; Kuester & Rauch, 2016; Lambert et al., 1990; Malshe & Biemans, 2014; Webster Jr., 1965). Os benefícios que a participação do vendedor pode trazer incluem: melhor compreensão das necessidades e desejos dos clientes e coleta de informações pertinentes, vivência das rotinas dos clientes e de situações que não seriam verbalizadas em uma pesquisa de mercado, melhor entendimento da aceitação do produto pelos canais de distribuição, melhor percepção das ações dos concorrentes e de suas táticas de venda, maior desejo de vender produtos de cujo desenvolvimento ele tenha participado e, finalmente, a reconhecida criatividade própria do profissional, que pode ser útil no processo de geração de ideias de produtos (Gordon et al., 1997; Judson et al., 2009, 2006; Lambert et al., 1990; Malshe & Biemans, 2014; McDougal & Smith, 1999; Wang & Netemeyer, 2004; Webster Jr., 1965).

O desenvolvimento de um produto é um processo que exige investimento das empresas além de apresentar inerente nível de risco uma vez que a aceitação pelo mercado somente será constatada após o lançamento (Kim & Wilemon, 2003). Isso faz com que toda e qualquer informação que se possa obter previamente ao processo de conceituação do produto seja valorosa para a organização (Marion et al., 2012; Rochford & Wotruba, 1993). Assim, não seria surpresa que aqueles que estão envolvidos com P&D nas empresas esperassem receber o máximo de informação possível de quem está no campo, em contato com os clientes, para fazer as melhores escolhas quanto aos produtos a serem desenvolvidos, restando saber qual é

a integração que os vendedores têm ao PDP. Com efeito, informações podem vir de funcionários da linha de frente, como executivos de vendas, que têm maior probabilidade de observar os primeiros sinais de mudança e que são mais capazes de acompanhar de perto o comportamento do cliente. Isso significa dizer que as pessoas de vendas precisam ser treinadas em diferentes habilidades, tais como entrevistas em profundidade e observação participante, desempenhando, por vezes, o papel de pesquisador de mercado (Flint, 2002). Beltrami (1988) indicou que quando estão nesse aprendizado, vendedores já têm a perspectiva do desenvolvimento de produtos em mente. Em realidade, eles não querem passar uma imagem negativa aos clientes e desejam demonstrar que trabalham para uma organização que inspira confiança, ao invés de apresentar uma postura reativa aos programas dos concorrentes, o que indica que o mencionado treinamento pode dar resultados positivos para o PDP.

Um ponto chama a atenção na literatura acadêmica envolvendo a força de vendas e o desenvolvimento de produtos e diz respeito ao profissional que é objeto da pesquisa nesses estudos. Invariavelmente gerentes e supervisores de vendas são o foco, dando-se pouco ou nenhum espaço ao vendedor, embora seja ele quem esteja em campo, em contato direto com o cliente e de quem se espera estar alerta para potenciais oportunidades de desenvolvimento, sejam elas manifestadas formalmente ou fruto da observação das rotinas diárias (Borsboom, 2015; Gordon et al., 1997; Judson et al., 2009, 2006; Kuester & Rauch, 2016; Lanis et al., 2005; Liu & Comer, 2007; Webster Jr., 1965). Ou seja, a despeito da importância que se dá à força de vendas no desenvolvimento de produtos, poucos foram os trabalhos encontrados que estudam a integração destes profissionais, analisada sob a perspectiva do vendedor (Beltrami, 1988; Fu, 2009; Lambert et al., 1990), ficando-se sempre com a visão dos gestores, o que abre uma oportunidade de estudo e contribuição teórica. Um potencial paradoxo que se apresenta quando o foco é o gestor de vendas é que ele pode ter uma visão positiva sobre a integração do vendedor ao PDP, mas eventualmente o próprio profissional de vendas pode não perceber esta atividade como fazendo parte do seu trabalho. Assim, conhecer a integração do vendedor no PDP, segundo a perspectiva deste profissional, é importante para contribuir no alinhamento de expectativas entre gestor e força de vendas, assim como oferecer uma visão distinta da relação entre vendas e o PDP daquela encontrada usualmente na literatura. Além disso, treinamentos mais adequados, melhor investimento dos recursos e correto aproveitamento de informações relevantes são consequências gerenciais significativas do uso de uma ferramenta para mensurar como o vendedor avalia sua integração ao PDP.

Desenvolvimento da escala

Poucos foram os estudos quantitativos encontrados na literatura que trabalhassem com escalas envolvendo a integração do vendedor ao PDP. Alguns usaram escalas formativas e mesmo assim ligadas ao uso a ser feito da informação obtida pelo vendedor e não à participação da força de vendas em sua obtenção (Zahay, Griffin, & Fredericks, 2011). Outros trataram da integração do vendedor ao PDP usando perguntas individuais e não em forma de escala, para refletir um construto (Judson et al., 2009), além de abordarem gerentes e diretores de vendas. Por fim, foram encontradas análises para as quais os autores não apresentaram abordagem que envolvesse a construção de uma escala como a proposta no presente estudo (Beltramini, 1988; Cross et al., 2001; Gordon et al., 1997; Joshi, 2010; Judson et al., 2006; Lambert et al., 1990; Liu & Comer, 2007; Woisetschläger, Hanning, & Backhaus, 2016), seja pelos construtos pesquisados, seja pelos profissionais considerados como objeto de pesquisa.

A escala aqui proposta foi baseada em duas fontes: o trabalho de Judson et al. (2009), que desenvolveram estudo visando mensurar o papel da força de vendas nos estágios iniciais do PDP, comparando empresas com diferentes sistemas de gerenciamento de contas (KAM – Key Account Management vs. não-KAM). Embora os pesquisadores não tenham construído uma escala propriamente dita e as frases tenham sido aplicadas isoladamente, elas cobriam pontos significativos da integração de vendedores ao PDP, principalmente, embora não exclusivamente, em seus primeiros estágios. A segunda fonte foram trabalhos voltados para a avaliação da participação de clientes/consumidores no desenvolvimento de produtos e serviços (Casaló, Flavián, & Guinalú, 2010; Ngo & O’Cass, 2013; Santos & Spring, 2015; Yi, Natarajan, & Gong, 2011; Yim, Chan, & Lam, 2012). Destas fontes foram considerados tanto o conceito de participação do cliente no desenvolvimento de produtos e serviços (Ngo & O’Cass, 2013; Santos & Spring, 2015), como a possibilidade de adaptação da escala de participação do cliente nesse processo (Casaló et al., 2010; Yim et al., 2012). Das fontes mencionadas (Casaló et al., 2010; Judson et al., 2009; Ngo & O’Cass, 2013; Santos & Spring, 2015; Yim et al., 2012) foram extraídas assertivas relacionadas a vendas que se entendeu pudessem compor a escala para mensuração da integração do vendedor ao processo de desenvolvimento de produtos.

A tradução das afirmações escolhidas da língua inglesa para a portuguesa foi submetida a especialistas, doutores em construção de escalas em ciências sociais. As dimensões foram medidas por meio da escala tipo Likert, variando de 1 a 7 (1 = “discordo totalmente”; 7 = “concordo totalmente”), na qual o

respondente preencheu seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação apresentada (Dalmoro & Vieira, 2013).

Amostra

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado, contendo 17 itens sobre integração do vendedor ao PDP e questões relativas a outras medidas, disponibilizado aos respondentes pela ferramenta Google Forms. Foram convidados 841 profissionais de vendas de empresas diversas do segmento médico-hospitalar, via rede social de negócios LinkedIn. O interesse por esse segmento se deu por ele ser considerado de média a alta complexidade tecnológica, independente do porte das empresas (Sousa Mendes & Toledo, 2012a), e se destacar pela dinâmica tecnológica verificada na pesquisa brasileira sobre inovação (Toledo, Silva, Paula, Sousa Mendes, & Jugend, 2007). Em países em desenvolvimento, as empresas desse segmento desempenham um papel importante na substituição de importações por meio da produção local de produtos de menor complexidade tecnológica e de menor custo (Sousa Mendes & Toledo, 2012b).

Foram considerados vendedores os profissionais que tinham contato direto com os clientes em sua atividade diária, independentemente de sua designação funcional, podendo esta ser vendedor externo, executivo de vendas, consultor técnico, consultor educacional, especialista de produto, assistente técnico, entre outros. A meta do número de respondentes foi um valor mínimo para que se alcançasse a relação de cinco respondentes por indicador (frase) presente no instrumento de coleta (Bentler & Chou, 1987). A coleta de dados foi finalizada com 258 questionários respondidos de maneira completa, totalizando cerca de 30% de taxa de retorno. Quando da necessidade de reiteração do convite, ela foi feita em até três vezes (uma semana, duas semanas, um mês após o convite). Após a terceira reiteração de convite (um mês), o respondente não foi mais contatado. Em função da ferramenta de coleta usada, foi imposta a condição de que somente questionários completos pudessem ser remetidos, não havendo, portanto, o recebimento de questionários incompletos que precisassem ser desprezados.

A média de idade dos respondentes foi 37,2 anos, 47,3% deles era do sexo feminino, e cerca de 70% tinha pós-graduação / especialização / MBA ou educação superior a esta. Eles trabalhavam na empresa em média há 4,4 anos e seu tempo médio de experiência em vendas era 10,9 anos. Chamou a atenção o fato de mais de 13% dos respondentes ter mais de 20 anos de atuação em vendas, o que confirma que a atividade pode ser uma rica fonte para a empresa no que diz respeito à captura de informações dos clientes a respeito dos produtos. Das empresas nas quais os

profissionais de vendas trabalhavam, quase 60% tinham mais de 500 funcionários, e mais de 80% apresentavam faturamento acima de R\$ 6 milhões, com mais de 70% delas tendo uma área específica de P&D e 80% com clara departamentalização entre Marketing e Vendas.

Análise Exploratória de Fatores e de Itens

Para a finalidade deste trabalho, os 258 questionários respondidos foram divididos de forma aleatória em dois grupos de 129, por meio da função de geração de números aleatórios do Excel[®] (Bittencourt & Viali, 2006; Bronnemann & Silveira, 2003). Tal ação não afetou a meta de um número mínimo de respondentes para a relação de cinco respondentes por indicador (frase) recomendado por Bentler e Chou (1987).

Para um dos grupos de 129 respondentes, denominado doravante grupo EFA-CFA, foi inicialmente realizada análise fatorial exploratória por análise de componentes principais e rotação Varimax, com a finalidade de identificar dimensões subjacentes do construto em estudo e/ou promover a redução de itens. Foram considerados os 17 indicadores propostos, com a regra “eigenvalue maior que 1,0” sendo usada para a extração de fatores (Floyd & Widaman, 1995; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009; Wang & Netemeyer, 2004). Na avaliação dos itens, considerou-se como critério estatístico de seleção valores de comunalidade e de carga fatorial maiores que 0,50 (Clark & Watson, 1995; Wang & Netemeyer, 2004). Itens que não atendessem ao critério de seleção mencionado foram gradativamente descartados, seguindo-se uma nova análise de componentes a cada exclusão. Tal processo resultou na eliminação de quatro itens, estando os 13 restantes associados a somente um fator com eigenvalue maior que 1,0. A análise de confiabilidade apresentou alfa de Cronbach de 0,917, com todas as correlações item-total maiores que 0,50, indicando potencial unidimensionalidade e consistência interna satisfatória da escala.

O uso de um único instrumento de coleta para recolher as informações em campo, todas reunidas em um mesmo momento, trouxe consigo o risco de viés do método comum, influenciando o processo de resposta

via erro sistemático. Tal situação é potencial geradora de variância do método comum, a despeito de todos os cuidados tomados quando da aplicação do questionário (Casaló et al., 2010; Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). Assim, foi testado o efeito da variância do método comum pela abordagem da correlação parcial, conforme recomendado por Lindell e Whitney (2001). Nesta etapa do estudo, a abordagem indicou a não existência de variância do método comum.

Análise Confirmatória de Fatores e de Itens

Inicialmente os 13 itens resultantes da análise fatorial exploratória foram submetidos a testes de normalidade uma vez que estudos mostram que mesmo dados sem uma distribuição normal podem ser aceitáveis desde que o elemento ordinal usado na coleta de dados seja maior ou igual a cinco pontos e a distribuição de frequências se aproxime de uma curva normal, dando um caráter contínuo para as variáveis, sem grandes distorções no ajuste (Marôco, 2014). As medidas de curtose (Ku) e assimetria (Sk) univariadas (de cada indicador) não foram superiores, em módulo, a 2 e 7, respectivamente, indicando não ter havido violação extrema da normalidade (Marôco, 2014).

Após a avaliação dos pressupostos de normalidade, os 13 itens foram submetidos a análise fatorial confirmatória para avaliação da dimensionalidade e eliminação de itens problemáticos. Indicadores com cargas fatoriais padronizadas menores do que 0,50 foram eliminados um a um, começando pelos itens de menor carga (Byrne, 2010; Clark & Watson, 1995; Floyd & Widaman, 1995; Marôco, 2014). Nesta fase foram eliminados três itens que apresentaram deficiência nas cargas fatoriais, resultando em uma escala de dez itens. O modelo de mensuração (figura 1), contendo um fator e dez itens, foi estimado pelo método da máxima verossimilhança (ML) e avaliado considerando-se índices de qualidade de ajustamento. Obteve-se como resultado $\chi^2 = 58,001$ (gl=35), $p < 0,001$, GFI = 0,911, NFI = 0,923, RFI = 0,901, IFI = 0,968, TLI = 0,958, CFI = 0,968, PCFI = 0,753, RMSEA = 0,072. Tais índices mostraram-se adequados quando comparados à literatura (Byrne, 2010; Marôco, 2014).

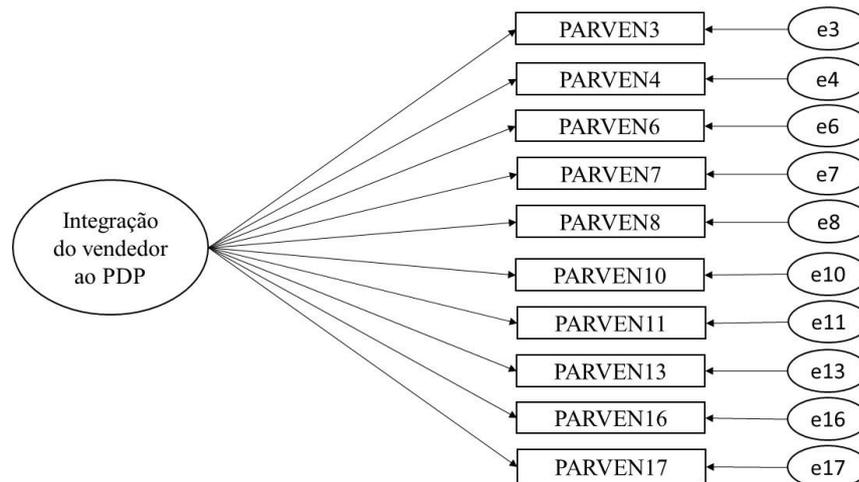


Figura 1 – Modelo de mensuração
Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 1 lista os dez itens da escala final assim como suas cargas fatoriais e as estimativas de consistência interna. Como pode ser visto, as cargas fatoriais padronizadas variam de 0,548 a 0,888, a

estimativa de variância média extraída (AVE) ficou em 0,525 e o alfa de Cronbach encontrado foi 0,915, valores que asseguram a validade fatorial, confiabilidade e validade convergente da escala.

Código	Descrição	Carga fatorial	Valor p
PARVEN3	Eu fui treinado formalmente para coletar informações dos clientes sobre ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços.	0,564	<0,001
PARVEN4	Eu entendo como o processo de desenvolvimento de produtos e serviços acontece na empresa.	0,694	<0,001
PARVEN6	Eu faço parte da equipe de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,823	<0,001
PARVEN7	Eu tenho participação ativa no processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,887	<0,001
PARVEN8	Eu dou valiosas contribuições ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,771	<0,001
PARVEN10	Eu me relaciono com o pessoal de Marketing como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,548	<0,001
PARVEN11	Eu me relaciono com o pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,645	<0,001
PARVEN13	Eu me relaciono com o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,670	<0,001
PARVEN16	Eu sempre forneço sugestões para o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,661	<0,001
PARVEN17	Eu estou muito envolvido no processo de como devem ser desenvolvidos os produtos e serviços da empresa.	0,888	<0,001
	AVE	0,525	
	Alfa de Cronbach	0,915	

Tabela 1 – Escala de integração do vendedor ao PDP – indicadores, cargas fatoriais e significâncias, alfa de Cronbach (confiabilidade) e AVE (validade convergente)

Fonte: Elaborado pelos autores

VALIDADE DO CONSTRUTO

Nesta etapa foram examinadas as relações entre a integração do vendedor ao PDP e os construtos esforço discricionário, intenção de permanecer na empresa e satisfação no trabalho. Também foi considerado o tempo que o vendedor trabalhava na empresa quando respondeu ao questionário (variável manifesta). Os construtos e a variável manifesta mencionados foram utilizados para avaliar evidências de validade discriminante e validade nomológica da escala sob estudo, sendo relatados a seguir os pressupostos utilizados e os dados encontrados. O segundo grupo de 129 respondentes, doravante denominado grupo VAL, tiveram suas respostas usadas para validar a escala. Nunnally (1978) recomenda que a maneira ideal para a validação é o uso de uma amostra separada, o que foi feito com este segundo grupo de 129 respostas. Os tratamentos dados às escalas dos demais construtos foram os mesmos que os usados para a escala de integração do vendedor ao PDP no que diz respeito a tradução, Likert usado, forma de coleta dos dados e convite aos respondentes.

Como novas variáveis foram consideradas, os testes de normalidade feitos anteriormente foram repetidos envolvendo o novo conjunto agora analisado. As medidas de curtose (Ku) e assimetria (Sk) univariadas (de cada indicador) não foram superiores, em módulo, a 2 e 7, respectivamente, indicando não ter havido violação extrema da normalidade (Marôco, 2014). Da mesma forma, para avaliar a sensibilidade da coleta de dados realizada ao viés do método comum, foi feito o teste de fator único de Harman, adaptado à análise fatorial confirmatória, de modo a verificar se um único fator latente seria responsável por todos os indicadores utilizados (de Almeida, Dholakia, Hernandez, & Mazzon, 2014; Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). O teste mostra se a variância gerada pelo método comum, derivada de erro sistemático, representa um risco considerável aos procedimentos analíticos desenvolvidos (Craighead, Ketchen, Dunn, & Hult, 2011; de Almeida et al., 2014; Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). No teste comparou-se, por diferença de χ^2 e avaliação dos índices de qualidade de ajustamento, um modelo hipotético de mensuração unifatorial (modelo do

fator comum), com o modelo de mensuração de quatro fatores (integração do vendedor ao PDP, esforço discricionário, intenção de ficar e satisfação no trabalho), considerado para validade discriminante e nomológica, que havia apresentado os seguintes dados: $\chi^2 = 448,585$ (gl=255), $p < 0,001$, GFI = 0,795, NFI = 0,771, RFI = 0,730, IFI = 0,886, TLI = 0,862, CFI = 0,883, PCFI = 0,751, RMSEA = 0,077.

O modelo unifatorial apresentou como resultado $\chi^2 = 877,256$ (gl=261), $p < 0,001$, GFI = 0,599, NFI = 0,551, RFI = 0,484, IFI = 0,636, TLI = 0,572, CFI = 0,628, PCFI = 0,546, RMSEA = 0,136. Além dos índices de qualidade de ajustamento deste modelo estarem abaixo do mínimo recomendado por Byrne (2009) e (Marôco, 2014), o teste de diferença de χ^2 mostrou diferença significativa entre os dois modelos ($\chi^2 = 428,671$ (gl=6) > χ^2 (crítico) = 14,449, $p < 0,05$), indicando que o fit do modelo de quatro fatores é significativamente melhor do que o modelo de um fator, fornecendo evidência de sua robustez em relação à variância do método comum.

Validade discriminante

Para obter evidências de validade discriminante entre a escala de integração do vendedor ao PDP e as demais escalas mencionadas (esforço discricionário, intenção de ficar e satisfação no trabalho), considerando a relação conceitual entre os construtos por elas representados, foi realizado teste conforme sugerido por Wang e Netemeyer (2004). Para tanto foram estimadas as correlações da escala em estudo e as utilizadas para validade nomológica, cuja descrição se encontra na tabela 2. A validade discriminante entre a integração do vendedor ao PDP e as demais escalas relacionadas foi verificada pela comparação da correlação (r) entre as escalas e a estimativa de AVE de cada uma delas, analisado um par de fatores por vez.

De acordo com Fornell e Larcker (1981), se r^2 (correlação ao quadrado) entre integração do vendedor ao PDP e uma outra escala for menor que o AVE de cada uma delas, a validade discriminante estará garantida. Tal critério foi satisfeito para todas as escalas correlacionadas, garantindo a validade discriminante da escala em construção.

Escala	Integração do vendedor ao PDP ^(*)	AVE ^(**)
Integração do vendedor ao PDP	1,000	0,461
Esforço discricionário	0,156	0,454
Intenção de ficar	0,052	0,568
Satisfação no trabalho	0,033	0,448

(*) Quadrado da correlação entre as escalas.

(**) Variância média extraída (AVE) da escala.

Tabela 2 – Escala de Integração do vendedor ao PDP - Validade discriminante

Fonte: Elaborado pelos autores

Validade nomológica

Para testar a validade nomológica da escala, foram analisadas as correlações entre integração do vendedor ao PDP, esforço discricionário, intenção de ficar na empresa, satisfação no trabalho e o tempo que o vendedor trabalha na empresa.

Esforço discricionário. Segundo Dubinsky e Skinner (2002), esforço discricionário, é o desempenho (ou comportamento ou atividade) no qual o vendedor vai além de suas obrigações, excedendo as exigências, requisitos ou expectativas de suas atribuições. Trabalhar além do horário regular, atender clientes aos fins de semana ou ajudar um colega menos experiente na preparação de uma apresentação são exemplos de esforço discricionário (Blader & Tyler, 2009; Dubinsky & Skinner, 2002). Com base em revisão da literatura, Dubinsky e Skinner (2002) indicaram quatro categorias gerais de variáveis que capturam os principais antecedentes do esforço discricionário do vendedor, sendo uma delas chamada de fatores do cliente. Dentre os fatores do cliente, o atendimento de suas exigências ou necessidades pode ser a principal razão para que uma venda seja fechada, evidenciando que o vendedor e sua empresa podem atender a essas necessidades de maneira mais adequada do que os concorrentes. Assim, satisfazer um cliente que tem necessidades específicas muitas vezes exige que o vendedor vá além do desempenho eficaz para conseguir que seu trabalho seja feito, mantendo o cliente feliz (Dubinsky & Skinner, 2002).

A solicitação de desenvolvimento / modificação de produtos ou serviços também faz parte desse grupo de demandas, necessidades e expectativas que o cliente tem em relação ao vendedor e à empresa em que ele trabalha. Considerando-se que ao participar do processo de desenvolvimento de produtos ou serviços, o vendedor tem como objetivo atender demandas, necessidades e expectativas dos clientes em relação a este novo produto, aumentando sua satisfação e contribuindo para futuras vendas, espera-se uma relação positiva entre integração do vendedor ao PDP e esforço discricionário.

Intenção de ficar. Este construto é a medida que um empregado pretende permanecer dentro de uma organização (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2012). Chew e Chan (2008) afirmaram em seu trabalho que os funcionários desenvolvem maior comprometimento com empresas que lhes permitem utilizar melhor suas competências e habilidades e que oferecem um ambiente que corresponde mais adequadamente a seus atributos pessoais, enfatizando que indivíduos altamente talentosos frequentemente buscam trabalhos que sejam criativos e desafiadores. Udo, Guimarães, e Igbaria (1997) analisaram os efeitos diretos e indiretos das características de uma tarefa sobre a intenção de ficar colhendo resultados

interessantes que mostram que se mais desafios e autonomia são dados aos funcionários, sua satisfação no trabalho tende a aumentar, levando a um maior compromisso com a organização e um maior desejo de permanecer nela. Espera-se haver uma relação positiva entre a integração do vendedor ao desenvolvimento de produtos e intenção de ficar uma vez que vários dos antecedentes da intenção de ficar encontrados na literatura, tais como treinamento, criatividade na coleta e no entendimento das informações fornecidas pelos clientes e capacidade de observação da forma de uso dos produtos fornecidos ao cliente, têm ligação com a integração do vendedor ao PDP.

Satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho designa reações específicas em relação ao trabalho como objeto de análise e pode ser expressa de duas formas: uma, estritamente cognitiva, em que aspectos específicos do trabalho são vistos pelo vendedor como um meio para satisfazer suas necessidades, e outra, em grande parte afetiva, na qual o vendedor é levado a formar sentimentos positivos ou negativos em relação às dimensões do trabalho, dependendo da discrepância percebida entre o que é desejado e o que é obtido das tarefas desenvolvidas (Bagozzi, 1980).

A teoria da motivação intrínseca afirma que as pessoas precisam ser competentes e eficazes para se sentirem bem. Estudos sobre processos de melhoria no trabalho sugerem que empregos que exigem uma variedade de habilidades são mais propensos a motivar e satisfazer os funcionários. Um trabalho que permite e incentiva um desempenho mais criativo aumenta inerentemente a satisfação intrínseca do ocupante de um determinado cargo (Wang & Netemeyer, 2004).

Estudos indicam a presença de uma relação positiva entre a satisfação no trabalho dos vendedores e a satisfação do cliente. Tal relação é particularmente forte no caso de constante interação com o cliente, intensa integração do cliente no processo de criação de valor e alto nível de inovação de produtos / serviços por parte da empresa (Homburg & Stock, 2004).

Woisetschläger et al. (2016) mostram em seu trabalho a importância dos vendedores, designados pelos autores como “funcionários da linha de frente”, na coleta de ideias junto aos clientes para o desenvolvimento de produtos. Além disso, apresentam o impacto de motivadores, como a satisfação no trabalho e o desejo de mobilidade ascendente, na coleta e disseminação de ideias a serem eventualmente usadas para novos produtos. Seus resultados demonstram que a satisfação no trabalho tem um efeito positivo na coleta de ideias, passo inicial para o desenvolvimento de produtos. A satisfação no trabalho pode levar os funcionários à procura de maneiras de melhorar os resultados da empresa e a estarem sensibilizados para novas concepções quando de seus contatos com os clientes. Os vendedores que estão satisfeitos com sua vida profissional são mais propensos a contribuir com

novas ideias para melhorar processos ou produtos (Woisetschläger et al., 2016).

Um dos fatores determinantes que afeta a satisfação no trabalho experimentada pelo vendedor é a natureza das interações sociais que ele tem com o cliente, gerente de vendas e outras pessoas significativas no conjunto de papéis que desempenha em suas atividades (Bagozzi, 1980). Ao participar do processo de desenvolvimento de produtos, o vendedor aumenta suas interações sociais com os clientes, estabelecendo diálogos diferentes dos tradicionalmente traçados nos processos de vendas, eventualmente aumentando suas possibilidades de relacionamento e apresentando-se como um provedor de soluções mais do que de produtos e/ou serviços.

Uma pesquisa adicional indica que os vendedores apreciam o desafio de vender novos produtos em mercados turbulentos e competitivos. Essa descoberta é consistente com a teoria de que o trabalho desafiador em si é gratificante e proporciona satisfação (Hultink & Atuahene-Gima, 2000). Desta forma, diante do exposto, entende-se que a integração do vendedor ao PDP está positivamente associada à sua satisfação no trabalho.

Tempo de vendedor na empresa. Por meio da experiência, os vendedores melhoram suas habilidades e desenvolvem um conhecimento mais elaborado de situações de venda, tipos de clientes e potenciais estratégias de venda (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986). Esta ampla base de conhecimento permite que os vendedores reconheçam uma maior variedade de situações de venda assim como atividades que possam melhorar seu relacionamento com os clientes, aumentando o potencial para a realização de negócios. Assim, entende-se que a experiência dos vendedores afetaria positivamente sua integração ao

desenvolvimento de produtos. Porém, como características da empresa podem afetar esta relação, optou-se por medi-la usando como experiência o tempo atuando na empresa que cada vendedor registrou em seu questionário, a exemplo do que foi feito no trabalho de Spiro e Weitz (1990).

Medidas e resultados

A tabela 3 mostra as fontes das escalas e o número de itens usados para medir cada construto, suas estimativas de confiabilidade (alfa de Cronbach - α), as correlações entre a integração do vendedor ao PDP e as escalas representando cada construto (r), seus respectivos níveis de significância estatística (p) e o tamanho das amostras (n). Por exemplo, para intenção de ficar foi usada escala originada no estudo de Zigarmi et al. (2012), composta de 4 itens, com apresentou α de Cronbach 0,855, coeficiente de correlação (r) com a integração do vendedor ao PDP de 0,226 e respectivo nível de significância $p < 0,05$.

Esta forma de apresentação dos dados foi adaptada de Spiro e Weitz (1990). Como mostrado na tabela, as escalas utilizadas apresentaram consistência interna satisfatória e as correlações com integração do vendedor ao PDP foram estatisticamente significantes nas direções previstas, exceto satisfação no trabalho, corroborando a validade nomológica da escala construída nesse trabalho. A exemplo do que ocorreu no trabalho de Spiro e Weitz (1990), a falta de relação com o tempo de trabalho na empresa pode ser devido a um efeito de teto (ceiling effect). Como o tempo médio de trabalho dos respondentes nas empresas estava entre 4 e 5 anos, eles podem não ser diferenciados em termos de conhecimento adquirido através de sua experiência.

Escala	Fonte	α	r	n	p
Integração do vendedor do PDP (10)	Judson, et al., 2009 Yim, Chan e Lam, 2012	0,889	-	129	-
Esforço discricionário (7)	Blader e Tyler, 2009 Zigarmi, et al., 2012	0,844	0,394	129	<0,01
Intenção de ficar (4)	Zigarmi, et al., 2012	0,855	0,226	129	<0,05
Satisfação no trabalho (4)	Bagozzi, 1980 Pruden e Reese, 1972	0,708	0,182	129	0,094
Tempo na empresa (1)	Autores	-	-0,103	129	0,271

Tabela 3 – Escala de Integração do vendedor no PDP - Validade nomológica
Fonte: Elaborado pelos autores

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Baseado na literatura de vendas, que mostra a importância do envolvimento da força de vendas no processo de desenvolvimento de produtos (Borsboom, 2015; Gordon et al., 1997; Judson et al., 2009, 2006; Kuester & Rauch, 2016; Lanis et al., 2005; Liu &

Comer, 2007; Webster Jr., 1965), foi proposto o construto Integração do vendedor ao PDP. Tal construto representa o grau de envolvimento do vendedor durante as fases iniciais do processo de desenvolvimento de produtos, quando o profissional coleta informações junto aos clientes e as compartilha com as áreas de Marketing e P&D da empresa. Para

mensurá-lo foi desenvolvida uma escala seguindo-se os passos preconizados por Nunnally (1978) e Podsakoff et al. (2003), tomando por base os trabalhos desenvolvidos por Casaló et al. (2010), Judson et al. (2009), Ngo e O’Cass (2013), Santos e Spring (2015), Yi et al. (2011) e Yim et al. (2012). Os dados foram coletados por autorrelato, de forma transversal, com uso de questionários estruturados e o grupo estudado foi composto por vendedores atuando no segmento médico-hospitalar. As análises estatísticas realizadas mostraram que a escala desenvolvida possui propriedades psicométricas adequadas à finalidade para a qual foi desenvolvida. Apesar disso, estudos adicionais são recomendados para maior investigação sobre a validade da escala, considerando vendedores envolvidos em diferentes segmentos de mercado e em diferentes estágios de seus ciclos de vida profissional (Spiro & Weitz, 1990).

A contribuição teórica do trabalho é propor uma forma de mensuração da integração do vendedor ao PDP, segundo a perspectiva desse ator, uma vez que muito do que há na literatura não só não faz tal medida como se baseia na opinião de gerentes e supervisores (Cross et al., 2001; Ernst et al., 2010; Gordon et al., 1997; Judson et al., 2009). A lógica subjacente motivadora do estudo foi: é sensato esperar um resultado de um profissional, se ele mesmo não tem consciência de que faz parte do processo para obtenção desse resultado?

Além do aspecto teórico envolvido, este estudo traz consequências práticas. Ao chamar a atenção para a falta de clareza quanto à integração da força de vendas ao PDP, o estudo indica que o vendedor pode receber treinamentos que eventualmente sejam desperdiçados, recursos podem ser investidos nele incorretamente e informações muito ricas podem ser perdidas simplesmente porque não há entendimento por parte do profissional de vendas de que ele é um elemento integrante do processo (Gordon et al., 1997; Judson et al., 2006; Liu & Comer, 2007).

No mercado dinâmico atual, é momento para a gestão perceber que criatividade é uma exigência do ambiente competitivo externo, e é influenciada pelo ambiente organizacional interno. Devido à estreita ligação entre os vendedores e seus clientes, é racional e apropriado para a gerência incentivar os vendedores a pensar de forma independente e criativa, e treiná-los para que sejam capazes de identificar necessidades dos clientes para produtos novos ou modificações em produtos existentes. Desta forma será possível melhor atender ao mercado, aproveitando ideias que surjam de necessidades manifestadas na rotina diária de quem tem contato direto com os produtos. O conhecimento em primeira mão do cliente, do mercado e da concorrência faz da força de vendas uma fonte única e valiosa de inovação ou modificação de produtos e serviços. Consequentemente, as ideias identificadas no mercado devem ser constantemente trocadas com a empresa

através de meios formais e informais de comunicação para que essa riqueza não se perca e a organização possa aprender com isso e melhorar seus conhecimentos, entendendo as necessidades do mercado e melhorando suas estratégias de enfrentamento da concorrências (Wang & Netemeyer, 2004).

A empresa deve prestar atenção na mensuração do envolvimento do vendedor nesse processo, não da perspectiva de gerentes e supervisores, mas do profissional que está diretamente envolvido na atividade. As expectativas da empresa podem ser enormes mas se o agente central do processo não souber de sua importância, ele nunca poderá dar a contribuição que se espera dele. Medir como ele se vê no processo é o primeiro passo para otimizá-lo e torna-lo mais efetivo (Wang & Netemeyer, 2004).

Gestores poderão se beneficiar dos resultados deste trabalho uma vez que ele busca identificar pontos de integração de vendedores ao desenvolvimento de produtos, pontos estes que eventualmente podem não estar sendo considerados quando a atividade é feita por estes profissionais nas empresas. Julga-se, então, que o presente estudo poderá ajudar as organizações a projetar e implantar PDPs nos quais a integração do vendedor possa se dar de maneira efetiva, cobrindo uma gama de informações realmente significativa para a empresa quando da passagem de uma ideia para um conceito de produto, assim como ajudá-la a manter funcionários diferenciados e que tenham visão ampliada a respeito da atividade de vendas.

O estudo dos antecedentes e consequentes da integração do vendedor ao PDP é uma direção promissora para pesquisa de forma a aumentar a efetividade do time de vendas nesta atividade, garantindo que o profissional traga informações de forma padronizada e sistemática para a empresa. Desta forma, pode ser possível fazer com que uma ação que funciona de maneira variável de vendedor para vendedor resulte em conhecimento melhor estruturado e bem aplicado por todos que estão em contato com os clientes. A disponibilidade da escala para medir a integração do vendedor ao PDP faz com que tais proposições possam ser exploradas empiricamente (Spiro & Weitz, 1990). Essas pesquisas podem contribuir significativamente para a compreensão dos principais fatores de sucesso no atual ambiente dinâmico de vendas. A integração ao PDP pode afetar atitudes de trabalho, tais como intenção de ficar e esforço discricionário. Além disso, a ação do vendedor nessa atividade pode afetar o desempenho do time de vendas e da organização. Se cuidadosamente monitoradas, coletadas, refinadas e disseminadas, as ideias promissoras do pessoal de vendas podem fazer contribuições significativas para a inovação e o desenvolvimento do conhecimento. Como tal, a necessidade de estudar a integração do vendedor ao

PDP é evidente, e todas estas áreas podem servir como pistas para investigação futura.

Pesquisas futuras deveriam explorar a substancial variação entre as firmas no processo de captura de ideias junto aos clientes. Fatores de contingência como diferenças entre orientação de mercado, orientação para aprendizagem, e feedback organizacional e mecanismos de suporte poderiam ser variáveis a serem exploradas. Outra possível explicação para a intensidade das atividades de coleta de ideias poderia ser a qualidade do relacionamento entre os vendedores e seus clientes, sendo o estudo destas relações outro proposta de pesquisa futura a ser desenvolvida, visando avaliar os antecedentes da coleta de ideias no mercado (Woisetschläger et al., 2016).

REFERÊNCIAS

- Bagozzi, R. P. (1980). The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Sales Force: A Structural Equation Approach. *The Journal of Business*, 53(3), 315–331. <https://doi.org/10.1086/296088>
- Beltramini, R. F. (1988). High technology salespeople's information acquisition strategies. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8(1), 37–44. <https://doi.org/10.1080/08853134.1988.10754479>
- Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78–117. <https://doi.org/10.1177/0049124187016001004>
- Bittencourt, H. R., & Viali, L. (2006). Contribuições para o ensino da distribuição normal ou curva de Gauss em cursos de graduação. In III Seminário Internacional de Pesquisa em Educação Matemática. Águas de Lindóia, SP: Sociedade Brasileira de Educação Matemática. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1240.8165>
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445–464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Bronnemann, M. R., & Silveira, A. (2003). Marketing em instituições de ensino superior: a promoção do processo seletivo. In III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Buenos Aires, Arg: INPEAU.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2010). Antecedents and consequences of consumer participation in on-line communities: the case of the travel sector. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(2), 137–167. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150205>
- Chew, J., & Chan, C. C. a. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309–319. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>
- Cooper, R. G. (2003). Your NPD portfolio may be harmful to your business's health. *Research-Technology Management*, 47(1), 31–43.
- Cooper, R. G. (2013). Where Are All the Breakthrough New Products?: Using Portfolio Management to Boost Innovation. *Research-Technology Management*, 56(5), 25–33. <https://doi.org/10.5437/08956308X5605123>
- Cooper, R. G. (2014). What's Next?: After Stage-Gate. *Research-Technology Management*, 57(1), 20–31. <https://doi.org/10.5437/08956308X5606963>
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning Businesses in Product Development: the Critical Success Factors. *Research Technology Management*, 50(3), 52–66. <https://doi.org/Article>
- Covenat, O. (2016). Exploring appeals in creative print advertisement: a research agenda. *International Journal of Innovative Knowledge Concepts*, 2(2), 69–74.
- Craighead, C. W., Ketchen, D. J., Dunn, K. S., & Hult, G. G. (2011). Addressing Common Method Variance: Guidelines for Survey Research on Information Technology, Operations, and Supply Chain Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 578–588. <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2136437>
- Cross, J., Hartley, S. W., Rudelius, W., & Vassey, M. J. (2001). Sales force activities and marketing strategies in industrial firms: relationships and implications. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 199–206.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161–174.
- de Almeida, S. O., Dholakia, U. M., Hernandez, J. M. C., & Mazzon, J. A. (2014). The mixed effects of participant diversity and expressive freedom in online peer-to-peer problem solving communities. *Journal of*

- Interactive Marketing, 28(3), 196–209. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2014.02.003>
- Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (2002). Going the extra mile. Antecedents of salespeople's discretionary effort. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 589–598. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00179-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00179-7)
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services. *Total Quality Management*, 11(7), 917–927. <https://doi.org/10.1080/09544120050135461>
- Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübsaamen, C. (2010). Sales, Marketing, and Research-and- Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing*, 74(September), 80–92. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.80>
- Flint, D. J. (2002). Compressing new product success-to-success cycle time deep customer value understanding and idea generation. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 305–315. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00165-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00165-1)
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286–299. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.286>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frishammar, J., & Ylinenpaa, H. (2007). Managing information in new product development: A conceptual review, research propositions and tentative model. *Int J Innov Manag*, 11(4), 441–467. <https://doi.org/10.1142/s1363919607001825>
- Fu, F. (2009). Effects of salesperson experience, age, and goal setting on new product performance trajectory: A growth curve modeling approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 7–20. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170101>
- Gilsing, V., & Nooteboom, B. (2006). Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. *Research Policy*, 35(1), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.06.007>
- Gordon, G. L., Schoenbachler, D. D., Kaminski, P. F., & Brouchous, K. A. (1997). New product development: using the salesforce to identify opportunities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 33–50. <https://doi.org/10.1108/08858629710157922>
- Ha, S. Y., Lee, G. H., & Kim, B. S. (2016). Strategies For Manufacturing Servitization Of Korean SMEs By Using Data Envelopment Analysis. *Journal of Applied Business Research*, 32(2), 635–646.
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Harmancioglu, N., McNally, C. R., Calantone, R. J., & Durmusoglu, S. (2007). Your new product development (NPD) is only as good as your process. *R&D Management*, 37(5), 399–424.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158. <https://doi.org/10.1177/0092070303261415>
- Hultink, E. J., & Atuahene-Gima, K. (2000). The effect of sales force adoption on new product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 435–450. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(00\)00058-8](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00058-8)
- Jansen, J. J. P., Bosch, F. a J. Van Den, & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Joshi, A. W. (2010). Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations. *Journal of Marketing*, 74(1), 94–107. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.1.94>
- Judson, K. M., Gordon, G. L., Ridnour, R. E., & Weillbaker, D. C. (2009). Key Account vs. other Sales Management systems: is there a difference in providing customer input during the new product development process? *Marketing Management Journal*, 19(2), 1–17.
- Judson, K. M., Schoenbachler, D. D., Gordon, G. L., Ridnour, R. E., & Weillbaker, D. C. (2006). *The new product development process: let the voice of the salesperson be heard. Journal of Product & Brand Management*, 15(3), 194–202. <https://doi.org/10.1108/10610420610668630>
- Kim, J., & Wilemon, D. (2003). Sources and assessment of complexity in NPD projects. *R&D Management*, 33(1), 15–30. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00278>

- Kuester, S., Homburg, C., & Hildesheim, A. (2017). The catbird seat of the sales force: How sales force integration leads to new product success. *International Journal of Research in Marketing*, 34(2), 462–479. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2016.08.008>
- Kuester, S., & Rauch, A. (2016). A job demands-resources perspective on salespersons' market intelligence activities in new product development, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1142793>
- Lambert, D. M., Marmorstein, H., & Sharma, A. (1990). Industrial salespeople as a source of market information. *Industrial Marketing Management*, 19(2), 141–148. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(90\)90038-W](https://doi.org/10.1016/0019-8501(90)90038-W)
- Lanis, T. W., Fountain, P. D., & Peterson, K. (2005). Formalization of sales force market information generation. In *Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators* (Vol. 32, pp. 145–152). Dallas: Timothy C. Johnston.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.114>
- Liu, S. S., & Comer, L. B. (2007). Salespeople as information gatherers: Associated success factors. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 565–574. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.006>
- Malshe, A., & Biemans, W. (2014). The role of sales in NPD: An investigation of the U.S. Health-care industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 664–679. <https://doi.org/10.1111/jpim.12159>
- Marion, T. J., Friar, J. H., & Simpson, T. W. (2012). New product development practices and early-stage firms: Two in-depth case studies. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 639–654. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00930.x>
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações* (2nd ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- McDougal, S., & Smith, J. (1999). Wake Up Your Product Development. *Marketing Management*, 8(2), 25–30.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1134–1142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M., & Kemp, R. G. M. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.001>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Rochford, L., & Wotruba, T. R. (1993). New product development under changing economic conditions: the role of the salesforce. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8(3), 4–12.
- Santos, J. B., & Spring, M. (2015). Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. *Industrial Marketing Management*, 50, 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.005>
- Sousa Mendes, G. H., & Toledo, J. C. (2012a). Explorando práticas do desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas do setor de equipamentos médico-hospitalares. *Gestão & Produção*, 19(1), 103–117. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100008>
- Sousa Mendes, G. H. de, & Toledo, J. C. de. (2012b). Gestão do pré-desenvolvimento de produto: estudo de casos na indústria de equipamentos médico-hospitalares. *Production*, 22(3), 391–404.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.
- Toledo, J. C. de, Silva, S. L. da, Paula, S. M. de, Sousa Mendes, G. H. de, & Jugend, D. (2007). Factors Influencing New Products Success in Small Brazilian Medical and Hospital Equipment Firms. In *Complex Systems Concurrent Engineering* (pp. 657–664). London: Springer London. https://doi.org/10.1007/978-1-84628-976-7_72

- Udo, G. J., Guimãrães, T., & Igbaria, M. (1997). An investigation of the intention for manufacturing plant managers. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(9), 912–930.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)
- Webster Jr., F. E. (1965). The Industrial Salesman as a Source of Market Information. *Business Horizons*, 8(1), 77–82. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(65\)90040-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(65)90040-6)
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. S. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191.
- Woisetschläger, D. M., Hanning, D., & Backhaus, C. (2016). Why frontline employees engage as idea collectors: An assessment of underlying motives and critical success factors. *Industrial Marketing Management*, 52(April), 109–116. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.015>
- Yi, Y., Natarajan, R., & Gong, T. (2011). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, 64(1), 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.007>
- Yim, C. K., Chan, K. W., & Lam, S. S. (2012). Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-and other-efficacy. *Journal of Marketing*, 76(6), 121–140.
- Zahay, D., Griffin, A., & Fredericks, E. (2004). Sources, uses, and forms of data in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 657–666. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.002>
- Zahay, D., Griffin, A., & Fredericks, E. (2011). Information use in new product development: An initial exploratory empirical investigation in the chemical industry. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 485–502. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00821.x>
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2012). The work intention inventory: Initial evidence of construct validity. *Journal of Business Administration Research*, 1(1), 24–42. <https://doi.org/10.5430/jbar.v1n1p24>