CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
ALCIDES BARRICHELLO

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: proposta de um modelo integrador.

São Paulo
2016

ALCIDES BARRICHELLO

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: proposta de um modelo integrador.

Tese de Doutorado apresentada ao Centro Universitário da FEI, para obtenção do título de Doutor em Administração, sob orientação da Profa. Dra. Melby Karina Zuniga Huertas.

São Paulo

2016

Barrichello, Alcides .
Antecedentes e Consequentes da Participação do Vendedor no Processo de Desenvolvimento de Produtos: proposta de um modelo integrador / Alcides Barrichello. São Paulo, 2016.
98 f. : il.

Tese - Centro Universitário FEI.
Orientadora: Prof.ª Dra. Melby Karina Zuniga Huertas.

1. Força de Vendas. 2. Processo de Desenvolvimento de Produtos. 3. Vendedor e Desenvolvimento de Produtos. 4. Força de Vendas e PDP. I. Huertas, Melby Karina Zuniga , orient. II. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

centro universitário FEI

Doutorado

Apresentação de Tese
Ata da Banca Julgadora

PPGA-10

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

Aluno: Alcides Barrichello **Matrícula:** 721206-1

Título do Trabalho: Antecedentes e consequentes da participação do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos: proposta de um modelo integrador.

Área de Concentração: Estratégias de Mercado e Competitividade

Orientador: Prof.ª Dr.ª Melby Karina Kuniga Huertas

Data da realização da defesa: 30 / 05 /2016

Avaliação da Banca Examinadora:

_____

_____

_____

_____

_____

São Paulo, 30 / 05 / 2016.

ORIGINAL ASSINADA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Dr.ª Melby Karina Zuniga Huetas	Ass.: _____
Prof. Dr. José Mauro Hernandez	Ass.: _____
Prof.ª Dr.ª Juliana Bonomi Santos	Ass.: _____
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers	Ass.: _____
Prof. Dr. Dirceu da Silva	Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO ☒ REPROVADO ☐

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

_____

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

_____

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Dedico este trabalho a dupla E-L (Evelyn e Larissa).

Foram alguns anos de renúncia, resignação, tolerância e generosidade.

Dedicar este trabalho a elas é o mínimo que posso fazer para mostrar minha gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a professora doutora Melby Karina Zuniga Huertas, pela paciência, compreensão, orientação e acolhimento à proposta de trabalho.

Agradeço ao professor doutor José Mauro da Costa Hernandez, pelo suporte na construção dos modelos e pela proposição dos desafios a que eles foram submetidos, o que foi extremamente enriquecedor.

Agradeço ao professor doutor Edmilson Alves de Moraes, pela acolhida e orientação, quando o doutorado era um desejo, mas também uma névoa de dúvidas, que ele ajudou a dissipar.

Agradeço aos professores do programa de doutorado do Centro Universitário da FEI, pelo compartilhamento de seus conhecimentos que geraram habilidades, abriram caminhos e criaram confiança.

Agradeço a Carmen da Silva Carlos e a todos os demais membros da Secretaria de Pós-Graduação em Administração Stricto Sensu do Centro Universitário da FEI, pela disponibilidade e constante disposição em ajudar.

Agradeço ao Centro Universitário da FEI pela concessão de bolsa, sem a qual este trabalho não teria tido condições de se concretizar.

Agradeço aos colegas de turma, por suas orientações ao novato e pelos trabalhos que desenvolvemos e continuamos a desenvolver.

Agradeço aos 250 vendedores que participaram da pesquisa, muitos deles desconhecidos em um primeiro momento, mas que se mostraram solidários à proposta de trabalho e à oportunidade de externar sua opinião sobre uma atividade da qual muitas vezes fazem parte como um elemento importante, mas invisível.

Para todos.

RESUMO

Uma das maneiras reconhecidas para garantir a continuidade de uma empresa no mercado é o desenvolvimento de produtos. Para tanto se faz necessário a troca de informações entre fornecedores e clientes, desde as fases iniciais do processo, envolvendo a concepção de uma ideia, até a decisão de lançamento de um produto que vá atender às necessidades e desejos dos clientes, identificados ao longo do processo de construção da nova oferta a ser feita. A literatura acadêmica indica que a força de vendas é um forte contribuidor na criação de novos produtos, ou na modificação dos que estão em uso, por ser composta por profissionais que estão em constante contato com os clientes, ouvindo suas demandas e, mais do que isso, observando suas práticas que muitas vezes não chegam a ser verbalizadas em uma pesquisa de opinião. No entanto, poucas dessas pesquisas, ao estudar a relação Vendas e processo de desenvolvimento de produtos (PDP), tratam a perspectiva do vendedor, que é o profissional diretamente em contato com o cliente, a maioria abordando a visão de gestores de vendas. Além disso, a revisão da literatura aponta a oportunidade de se estudar possíveis antecedentes e consequentes dessa participação do vendedor no PDP, sendo que tanto a pesquisa sobre desenvolvimento de produtos como sobre a força de vendas mostram variáveis que poderiam ser consideradas. Assim, o objetivo do presente trabalho foi estudar a participação do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos, bem como seus antecedentes e consequentes, considerando a perspectiva deste profissional. Para tanto foram testadas em um único modelo as relações entre a participação do vendedor no PDP e variáveis tais como conflito de tarefa, conflito de relacionamento, compartilhamento de informações, orientação da empresa para inovação e esforço discricionário do vendedor, visando entender suas interdependências. Para cumprir com tal objetivo, foi necessário inicialmente propor uma escala para mensurar a participação do vendedor no PDP para posteriormente propor e testar o modelo dos fatores antecedentes e consequentes desta participação. Por meio de técnicas de análise fatorial exploratória / confirmatória e modelagem por equações estruturais foram analisados os dados colhidos de 250 vendedores do segmento médico-hospitalar. A contribuição teórica do trabalho foi o uso de um modelo integrado que permitiu a avaliação conjunta das variáveis, visando entender suas inter-relações. Adicionalmente foram obtidas as seguintes contribuições: a) a orientação da empresa para inovação é um fator influenciador da participação de vendedores no PDP, embora por si só não seja o mais significativo; b) o compartilhamento de informações com os componentes da força de vendas tem influência

significante na sua participação no PDP, mostrando ação mediadora na relação entre orientação da empresa para inovação e a participação dos vendedores no PDP; c) a percepção de conflitos por parte dos vendedores não mostrou ter influência significante, positiva ou negativa, em sua participação no PDP; d) a participação do vendedor no PDP tem influência positiva no seu esforço discricionário. Por fim obteve-se como contribuição gerencial do trabalho a possibilidade de oferecer a gestores a identificação de pontos de participação de vendedores no desenvolvimento de produtos, pontos estes que eventualmente podem não estar sendo considerados quando a atividade é feita por estes profissionais nas empresas e que poderiam ser foco quando se deseja dedicação além daquela que se encontra em sua descrição de cargo.

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

ABSTRACT

One of the recognized ways to ensure the continuity of a company in the market is the product development. Therefore it is necessary to exchange information between suppliers and customers from the early stages, involving the conception of an idea, until the decision of launching a product which meets the needs and desires of the customers, identified over the process of the new offer construction. Academic literature indicates that the sales force can be a strong contributor in creating new products or modifying those already in use. It says that sales force is composed by professionals who are in constant contact with customers, listening to their demands and, more than that, watching their practices which often do not appear in an opinion survey. However, few of these researches, when studying the relationship between Sales and product development process (PDP), deal with the perspective of the salesman, who is the professional in direct contact with the customer, most addressing the vision of sales managers. Besides that, the review of literature shows the opportunity to study possible antecedents and consequents of the participation of the seller in PDP, and researches on product development and on the sales force field show variables that could be considered. Therefore, the objective of this study was to investigate the participation of the seller in the process of product development, as well as its antecedents and consequents, considering the perspective of this professional. For this purpose it was tested in a single model the relationship between the participation of the salesman in PDP and variables such as task conflict, relationship conflict, information sharing, orientation of the company to innovation and discretionary effort of the seller, in order to understand their interdependencies. To meet such goal, initially it was necessary to propose a scale to measure the participation of the seller in PDP and subsequently propose and test the model of the antecedents and consequences factors of such participation. Through techniques of exploratory / confirmatory factor analysis and structural equation modeling data collected from 250 sellers of medical device segment were analyzed. The theoretical contribution of this work was the use of an integrated model that allowed the joint evaluation of the variables, in order to understand their mutual relationships. In addition the following contributions were obtained: a) orientation of the company to innovation is an influencing factor on the participation of vendors in the PDP, but by itself is not the most significant; b) sharing information with the members of the sales force has a significant influence on their participation in the PDP, showing mediating action in the relationship between orientation of the company to innovation and participation

of vendors in PDP; c) the perception of conflicts by the sellers showed no significant influence, positive or negative, on their participation in PDP; d) the participation of the seller in PDP has a positive influence on their discretionary effort. Finally as a management contribution of the study it was possible to offer for sales managers the identification of points regarding participation of salesman in PDP which eventually might not be considered when the activity is done by these professionals inside the companies and could be the focus when one wants dedication beyond what is in their seller's job description.

Key words: Sales force. Product development process. Salesman and product development. Sales force and PDP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual..... 30
Figura 2 - Resumo do método da pesquisa de campo 46
Figura 3 - Modelo de mensuração 60
Figura 4 - Modelo conceitual (modelo 1)..... 68
Figura 5 - Modelo 2 - Modelo original proposto excluído de Conflito de tarefa..... 70
Figura 6 - Modelo 3 - Modelo proposto excluído de Conflito de Relacionamento 70
Figura 7 - Modelo original modificado (modelo 1A)..... 72
Figura 8 - Modelo 2A - Modelo modificado excluído de Conflito de tarefa 74
Figura 9 - Modelo 3A - Modelo modificado excluído de Conflito de Relacionamento 74
Figura 10 - Modelo 2A - Modelo modificado excluído de Conflito de tarefa 76
Figura 11 - Modelo 4 - Modelo modificado excluído de Conflito de tarefa e Compartilhamento de Informações 77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis pesquisadas: principais conceitos utilizados no estudo 30
Quadro 2 - Hipóteses construídas sobre o modelo conceitual..... 43
Quadro 3 - Participação do vendedor em PDP - fonte 1 49
Quadro 4 - Participação do vendedor em PDP - fonte 2 49
Quadro 5 – Conflito de tarefa..... 50
Quadro 6 – Conflito de relacionamento 51
Quadro 7 - Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços 51
Quadro 8 - Orientação para inovação em produtos e serviços 51
Quadro 9 - Esforço discricionário 52
Quadro 10 - Hipóteses confirmadas 79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos respondentes 56
Tabela 2 - Perfil das empresas 57
Tabela 3 - Análise da normalidade univariada - assimetria e curtose 60
Tabela 4 - Escala de Participação do vendedor em PDP - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR) 62
Tabela 5 - Escala de Orientação para inovação em produtos e serviços - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR) 63
Tabela 6 - Escala de Conflito de tarefa - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR) 63
Tabela 7 - Escala de Conflito de relacionamento - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR) 64
Tabela 8 - Escala de Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR) 64
Tabela 9 - Escala de Esforço discricionário - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR) 64
Tabela 10 - Quadrado das correlações entre as variáveis latentes e AVE 65
Tabela 11 - Correlações entre as variáveis latentes 66
Tabela 12 - Modelo 1 - Coeficientes de regressão e de determinação 69
Tabela 13 - Modelo 1 - Qualidade de ajustamento do modelo 69
Tabela 14 - Modelos 2 e 3 - Coeficientes de regressão e de determinação 71
Tabela 15 - Modelos 2 e 3 - Qualidade de ajustamento dos modelos 71
Tabela 16 - Modelo 1A - Coeficientes de regressão e de determinação 72
Tabela 17 - Modelo 1A - Qualidade de ajustamento do modelo 73
Tabela 18 - Modelos 2A e 3A - Coeficientes de regressão e de determinação 75
Tabela 19 - Modelos 2A e 3A - Qualidade de ajustamento dos modelos 75
Tabela 20 - Modelos 2A e 4 - Coeficientes de regressão e de determinação 77
Tabela 21 - Modelos 2A e 4 - Qualidade de ajustamento dos modelos 78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP) 15
3 PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR EM PDP 23
4 MODELO CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES 29
4.1 CONFLITOS E PDP 31
4.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS 35
4.3 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO EM PRODUTOS E SERVIÇOS 38
4.4 ESFORÇO DISCRICIONÁRIO 42
5 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO 45
5.1 COLETA DE DADOS 45
5.1.1 VIÉS DO MÉTODO COMUM 46
5.2 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO 47
5.2.1 PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR EM PDP 47
5.2.2 DEMAIS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO 50
5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE 53
6 ANÁLISE DE RESULTADOS 54
6.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA 54
6.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DAS ESCALAS USADAS NA PESQUISA 58
6.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA - ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO 59
6.3.1 VARIÂNCIA DO MÉTODO COMUM 67
6.4 MODELAGEM POR EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL 68
7 CONCLUSÕES FINAIS 80
8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 85
REFERÊNCIAS 88
APÊNDICE A 94

1 INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento de produtos, doravante denominado PDP, é uma das ações consagradas para a perpetuação de uma empresa no mercado em que atua (FLINT, 2002; FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007; HARMANCIOGLU et al., 2007; JUDSON et al., 2006; JUDSON et al., 2009; ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004).

Dentre as atividades que compõem esse processo, significativas são as que promovem troca de informações, seja para saber a opinião dos clientes sobre um produto que a organização deseja lançar, seja para entender alguma necessidade específica que esses mesmos clientes tenham sobre um produto que já estejam usando e que desejam ver modificado (FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007; JUDSON et al., 2009).

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 (CROSS et al., 2001; GORDON et al., 1997; JOSHI, 2010; JUDSON et al., 2006; JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; MALSHE; BIEMANS, 2014; ROCHFORD; WOTRUBA, 1993; WEBSTER JR, 1965).

No entanto, poucas dessas pesquisas, ao estudarem a relação Vendas e PDP, tratam a perspectiva do vendedor, que é o profissional diretamente em contato com o cliente (BELTRAMINI, 1988; FU, 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990), a maioria abordando a visão de gerentes e supervisores de vendas, profissionais 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).

Tal cenário por si só já suscita um estudo sobre a perspectiva do vendedor acerca de sua atuação em PDP, gerando contribuição teórica para a literatura, que vê esse profissional como um elemento importante no processo, porém cuja participação é praticamente desconhecida.

A revisão da literatura aponta a oportunidade de se estudar os possíveis antecedentes e consequentes dessa participação do vendedor no PDP, sendo que tanto a pesquisa sobre desenvolvimento de produtos como sobre força de vendas mostra variáveis latentes (construtos) que se julgou poderiam ser consideradas, tais como conflito de tarefa, conflito de relacionamento, inovação, esforço discricionário e compartilhamento de informação.

Estudos prévios tratam das relações entre esses construtos, independentemente da participação do vendedor no PDP, de maneira pareada, que poderiam ser chamadas de relacionamentos 1:1, por exemplo, conflito de tarefa e inovação (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009), conflito de relacionamento e inovação (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009), compartilhamento de informação e inovação (FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007), conflito de tarefa e compartilhamento de informação (AUH et al., 2014), conflito de relacionamento e compartilhamento de informação (AUH et al., 2014), evidenciado a falta de um modelo integrador envolvendo todas as variáveis.

A contribuição teórica deste trabalho será estudar a relação entre essas variáveis e a participação do vendedor no PDP em um único modelo, diferentemente do que foi encontrado na literatura, permitindo avaliar suas inter-relações de maneira conjunta.

Propõe-se, portanto um modelo conceitual da participação do vendedor no PDP, integrando outros aspectos da organização especificamente direcionados para o desenvolvimento de produtos, tais como conflito de tarefa, conflito de relacionamento, compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos, orientação para inovação em produtos e esforço discricionário do vendedor (AUH et al., 2014; COOPER; KLEINSCHMIDT, 2007; DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; DUBINSKY; SKINNER, 2002; ZIGARMI et al., 2012).

Desta forma, o objetivo geral do trabalho é estudar a participação do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos, bem como seus antecedentes e consequentes, considerando a perspectiva deste profissional.

Como na literatura pesquisada não foi encontrada uma escala de mensuração da participação do vendedor em PDP e as relações entre as variáveis aqui propostas não foram estudadas conjuntamente, são considerados como objetivos específicos do trabalho:

1º) Propor uma escala para mensurar a participação do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos;

2º) Propor e testar o modelo dos fatores antecedentes e consequentes da participação do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos.

Além dos aspectos teóricos, este estudo pode trazer consequências práticas por chamar a atenção para o fato de que, por não haver clareza quanto à participação da força de vendas no PDP, 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).

Gestores poderão se beneficiar dos resultados deste trabalho uma vez que ele busca identificar pontos de participação de vendedores no desenvolvimento de produtos, pontos estes que eventualmente podem não estar sendo considerados quando a atividade é feita por estes profissionais nas empresas.

Assim, o estudo da influência de conflito de tarefa, de conflito de relacionamento, do compartilhamento de informações e da orientação para inovação em produtos sobre a participação do vendedor no PDP pode dar direcionamento mais adequado para o aproveitamento da ação do profissional, fazendo com que as informações colhidas por ele sejam mais bem aproveitadas no desenvolvimento, tanto aquelas verbalizadas pelos clientes como, e principalmente, as observadas em campo.

Será possível verificar também se a participação do vendedor em PDP tem alguma influência em seu uso de esforço discricionário, podendo ser utilizada como uma ferramenta adicional para se obter desempenho (comportamento ou atividade) no qual o profissional vai além de suas obrigações, excedendo as exigências, requisitos ou expectativas de suas atribuições.

Julga-se, então, que o presente estudo poderá ajudar as organizações a projetar e implantar PDPs nos quais a participação 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.

Esta tese está estruturada em oito capítulos, assim definidos fora o desta Introdução: 2) processo de desenvolvimento de produtos (PDP); 3) participação do vendedor em PDP; 4) modelo teórico e desenvolvimento de hipóteses; 5) método da pesquisa de campo; 6) análise de resultados; 7) conclusões finais; 8) limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

No capítulo 2 é apresentada a importância do desenvolvimento de produtos para as empresas e seus principais tópicos, com enfoque naqueles para os quais o trabalho de equipes multifuncionais seria de colaboração significante.

No capítulo 3 é mostrada como a literatura tem estudado o papel da força de vendas no processo de desenvolvimento de produtos, importância, principais atividades, fontes de informações e eventuais lacunas, tanto teóricas como práticas.

No capítulo 4 é apresentado o modelo conceitual que se deseja estudar assim como o referencial teórico que deu base para sua construção e das hipóteses que se deseja avaliar a respeito de cada um dos temas e construtos abordados, envolvendo tanto o processo de desenvolvimento / modificação de produtos quanto a participação da força de vendas nesse processo, assim como fatores ligados a ela e que se deseja testar ao longo do trabalho (conflito de tarefa e de relacionamento, compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos, orientação para inovação em produtos, e esforço discricionário por parte do vendedor).

No capítulo 5 é mostrado o método da pesquisa de campo realizada envolvendo a coleta de dados, instrumentos de mensuração utilizados e as técnicas de análise.

No capítulo 6 são apresentados os resultados e sua análise com as conclusões tiradas a cada etapa de avaliação, ficando o capítulo 7 com as conclusões finais e o 8 com as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP)

O desenvolvimento de produtos é uma das capacidades dinâmicas mais importantes de uma empresa (HARMANCIOGLU et al., 2007), sendo um contribuidor significativo do crescimento da organização (FLINT, 2002; FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007; JUDSON et al., 2006; JUDSON et al., 2009; ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004). A pesquisa na área tem predominantemente sido direcionada para instituições consolidadas, de grande porte, e que contam com um portfólio de produtos bem estabelecido (MARION; FRIAR; SIMPSON, 2012; MENDES; TOLEDO, 2012).

Em empresas como as mencionadas, certas práticas de desenvolvimento de produtos, como um plano de negócios prévio e a adoção de equipes multifuncionais, têm sido associadas a resultados satisfatórios (MARION; FRIAR; SIMPSON, 2012), porém essas mesmas práticas nem sempre são possíveis de ser adotadas em organizações de menor porte ou naquelas que estão entrando no mercado (MENDES; TOLEDO, 2012).

Com o aumento da pressão competitiva no ambiente de negócios contemporâneo, muitas empresas enfrentam os desafios de elevar a eficiência, criando inovações e antecipando seus concorrentes, fazendo com que a comercialização rápida e eficiente de novos produtos tenha se tornado uma prioridade (KIM; WILEMON, 2003) e o design e implantação de PDPs uma preocupação dominante (HARMANCIOGLU et al., 2007).

Por outro lado, atualmente o mundo se move muito rápido para que se tenha uma definição segura e rigorosa de um produto do início ao fim de seu desenvolvimento e 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, fazendo com que interações com o cliente ou usuário sejam 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 maiores 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; YLINENPÄÄ, 2007; JUDSON et al., 2009).

O desenvolvimento de um produto é custoso e arriscado (FU, 2009; KIM; WILEMON, 2003), podendo variar de milhares a alguns milhões de dólares, dependendo da complexidade e grau de inovação tecnológica envolvidos (MARION; FRIAR; SIMPSON,

2012), o que faz com que a seleção de produtos e a metodologia usada no plano de sua criação sejam essenciais para o lançamento e um ciclo de vida de sucesso. Vale salientar também que o referido desenvolvimento 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; FRIAR; SIMPSON, 2012). Assim, há situações em que o que é visto como uma substancial inovação para um tipo de indústria seja interpretado por outro como uma adaptação de um produto já existente no portfólio da empresa.

Jansen, Van den 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*), sendo que esta noção de exploração e aproveitamento surgiu como um tema subjacente na pesquisa sobre aprendizagem organizacional e estratégia, inovação e empreendedorismo.

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 a inovação exploratória devem buscar novos conhecimentos e desenvolver novos produtos e serviços, enquanto que unidades que buscam a inovação exploradora constroem sua evolução sobre os conhecimentos existentes e oferecem os produtos e serviços atuais, porém adaptados, sendo que os clientes de ambas podem ser os que já compram regularmente ou os mais recentemente prospectados (GILSING; NOOTEBOOM, 2006; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006).

Desta forma é possível às organizações trabalhar com inovações de exploração a fim de melhor atender os clientes existentes e garantir sua lealdade, sem os substanciais custos associados a inovações exploratórias (GILSING; NOOTEBOOM, 2006; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006).

Para efeito deste trabalho de tese, foram considerados para o PDP os dois tipos de inovação apresentados, envolvendo um produto totalmente novo, a extensão de uma linha de produto já existente, melhoria da qualidade tangível de um produto atual, adição de recursos a um produto atual, adição de serviços associados a um produto atual ou o encontro de novo uso/mercado para um produto atual (JUDSON et al., 2009).

A literatura é rica na discussão das diferenças e similaridades entre produtos e serviços (COVENAT, 2016; EDVARDSSON et al., 2000; HA; LEE; KIM, 2016; NIJSSEN et al.,

2006) sendo apontada como uma diferença fundamental entre eles a forma como são produzidos e consumidos (EDVARDSSON et al., 2000).

Serviços são atividades tipicamente produzidas em um processo interativo no qual os clientes desempenham um papel importante na obtenção do resultado final. Em contrapartida, produtos resultam de um processo de seleção envolvendo a separação e o acúmulo de peças ou materiais, e variadas combinações destes materiais que atendam às necessidades das unidades de produção e a geração final de um produto. Diferentemente de serviços, as atividades de produtos ocorrem fora da visão do cliente e o que surge deste processo é uma oferta heterogênea de produtos da qual o cliente faz sua escolha (EDVARDSSON et al., 2000).

Segundo Nijssen et al. (2006), uma revisão da literatura mostra que existem muitas semelhanças entre o processo de desenvolvimento de produtos e de serviços. Em geral, as empresas bem sucedidas no desenvolvimento de produtos e de serviços compartilham um forte compromisso com a inovação, têm esforços orientados para inovação bem estruturados, e destinam recursos substanciais para seus esforços de inovação.

Seguindo esta linha de raciocínio, o presente trabalho de tese considerou como PDP o processo de desenvolvimento de produtos e de serviços, não fazendo distinção especifica 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 com o clima e a cultura organizacionais, caracterizados pela preocupação com os resultados financeiros de curto prazo refletidos no modo como os executivos seniores são incentivados e a aversão generalizada ao risco, o que faz com que se invista mais em negócios conhecidos do que em projetos arrojados, mas incertos.

Outra razão levantada por ele foi a necessidade de reação aos pedidos urgentes de clientes e vendedores para novos produtos, que se não novos por promoverem alguma ruptura no que está sendo oferecido ao mercado, serão novos do ponto de vista de quem os utiliza rotineiramente.

Muitas vezes, os produtos são apenas resultado de reembalagem, ligeira modificação ou que sofreram um pequeno ajuste às necessidades específicas do cliente, constituindo-se em

projetos que não consomem muitos recursos, e que coletivamente podem colocar a empresa em situação vantajosa quando comparada a seus concorrentes, confirmando dados que já haviam sido apresentados por Gordon et al.(1997) e que foram corroborados por Judson et al. (2006, 2009).

As solicitações de alteração de produtos precisam ser cuidadas para deixar a força de vendas e os clientes satisfeitos e manter as linhas de produto atualizadas com as demandas de mercado. Embora estes projetos possam dominar o portfólio da empresa, consumindo recursos necessários para desenvolver produtos genuinamente novos, esta é uma forma de contornar a situação de escassez de novas plataformas de crescimento (COOPER, 2003).

Do exposto depreende-se que 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, sendo que 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 problema está em antecipar o que os clientes específicos irão valorizar e quando essas alterações surgirão. A incapacidade de antecipar 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 surgem (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, e neste 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).

Independente da metodologia adotada para o desenvolvimento de produtos (COOPER, 2013, 2014), é consenso na literatura pesquisada a existência de uma fase inicial, vista muitas vezes como caótica e confusa, conhecida por isto mesmo como *Fuzzy Front End* (FFE), na

qual a organização formula um conceito de produto a ser desenvolvido e decide se deve ou não investir recursos no desenvolvimento da idéia (COOPER, 2014; FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007; KOEN et al., 2001; ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004).

Ela é a fase entre o primeiro exame de uma oportunidade e o momento em que se julga que ela está pronta para entrar em um processo de desenvolvimento estruturado, incluindo-se todas as atividades de formação de uma ideia até a construção um conceito mais preciso (COOPER, 2014; KOEN et al., 2001).

A fase FFE termina quando a organização aprova a proposta de projeto e começa o desdobramento formal do conceito e, embora possa não ser uma parte cara do desenvolvimento de produto, pode consumir parte considerável do tempo de elaboração (KOEN et al., 2001). É nela onde os principais compromissos são normalmente assumidos envolvendo tempo, dinheiro e natureza do produto, estabelecendo assim o curso de todo o projeto e do produto final, devendo ser considerada como uma parte essencial do desenvolvimento, em vez de algo que acontece "antes do desenvolvimento", e o tempo gasto nela deve ser incluído no tempo total do ciclo de composição do produto (KOEN et al., 2001).

Nos processos adotados mais recentemente para o desenvolvimento de produtos há ênfase nesta porção inicial, de modo que ela seja mais nítida, menos distorcida, com menos incertezas, e que o projeto esteja claramente delimitado e suas principais incógnitas, riscos e incertezas identificadas o mais cedo possível (COOPER, 2014). Isto não significa, entretanto, que as demais fases não devam ser motivo de acompanhamento da opinião de clientes para saber se as ideias iniciais estão evoluindo a contento ou precisam sofrer correções.

A criação de conhecimento e sua gestão ao longo de todo o processo de desenvolvimento de produtos são de interesse significativo à luz das recentes mudanças de tecnologia e de infraestrutura (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2011).

Aumentos substanciais no número de softwares e sistemas baseados na Internet, usados para facilitar a gestão da informação e melhorar o PDP, sugerem que esta é uma área madura para estudos, e a obtenção de informações sobre o cliente na forma de necessidades expressas é parte integrante do procedimento, sendo que muitas vezes dados sobre os clientes se revestem de maior importância para melhorias efetivas no que será oferecido (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2011).

No desenvolvimento de um produto, a informação é um recurso necessário para o sucesso da equipe PDP e uma tarefa essencial é a redução de incertezas, o que ocorre quando

se traz novas informações para o projeto e se garante seu correto compartilhamento (KIM; WILEMON, 2003; ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2011).

Em função da importância de novos produtos para a sobrevivência das empresas e o impacto que as informações têm sobre o desenvolvimento de produtos de sucesso (FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007), algumas questões podem ser colocadas, tais como:

a) qual informação é relevante para o desenvolvimento de novos produtos?

b) como as empresas gerenciam o fluxo de informações durante o PDP?

c) como o gerenciamento da informação facilita o desempenho do novo produto?

d) as empresas que gerenciam o fluxo de múltiplos tipos de informação durante o PDP têm mais sucesso do que as que não o fazem (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004)?

Vale salientar que além da ideia/conceito do potencial produto tais informações podem e devem estar ligadas à viabilidade técnica de fabricação, viabilidade financeira, escolha de materiais, construção de protótipos, testes de laboratório, testes de mercado e decisão sobre qual produto lançar, quando houver mais de uma opção final (FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007).

O sucesso da equipe de desenvolvimento de produto se baseia no compartilhamento de informações sobre diversos temas, incluindo as necessidades do cliente, segmentação de mercado, recursos da empresa e estratégias dos concorrentes, dados estes obtidos de fontes diversas (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004).

Tais fontes de informação são os próprios membros da equipe, outros elementos na empresa, mas externos à equipe de desenvolvimento, e bases externas à empresa, sendo que a interação contínua destas fontes é fundamental para manter o projeto atualizado com os mais recentes dados que possam afetar sua continuidade ou paralisação (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004).

A divulgação de informações ao longo do PDP reduz as incertezas e a integração dos dados entre as diversas fontes funcionais reduz os equívocos, sendo que a parte inicial do processo, a já mencionada *fuzzy front end* (FFE), é a mais intensa em termos de necessidade de referências.

Este estágio está associado ao maior número de tipos diferentes de informações que devem ser trazidos para o projeto, tanto a partir de fontes internas e externas, e de pelo menos quatro áreas funcionais diferentes, que cobrem principalmente, mas não exclusivamente, informações sobre o cliente (histórico de compras, por exemplo), necessidades e desejos dos clientes relacionados ao produto alvo, informações técnicas que possam definir o projeto e

informações de mercado envolvendo, por exemplo, aspectos regulatórios e da concorrência (JUDSON et al., 2009; KIM; WILEMON, 2003; ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004).

Tem sido difícil para pesquisadores e profissionais entender como gerir a FFE efetivamente e parte desta dificuldade pode resultar da complexidade dos tipos e formas de informação que precisam ser gerenciados (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2011).

Ambiguidade pode muito bem ser um problema, já que os engenheiros envolvidos com o lado técnico de desenvolvimento falam uma língua diferente da de marqueteiros e vendedores, os quais são responsáveis pela investigação mais detalhada das necessidades dos clientes, indicando a exigência da uniformização de dados, linguajar e entendimentos para que se chegue a uma oferta que realmente atenda o cliente. Os dados das necessidades tendem a ser muito ricos e devem ser trazidos de fora da empresa, enquanto os dados técnicos são mais insípidos e desenvolvidos internamente (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2011).

Independente de um maior detalhamento fica claro que quanto menos *fuzzy* for a FFE, menores serão os níveis de incerteza das fases subsequentes do PDP e maiores serão as possibilidades de sucesso nas tomadas de decisão do processo, mesmo que uma delas seja abortar o desenvolvimento.

Uma das preocupações de pesquisadores e profissionais que trabalham com PDP é torná-lo mais rápido, diminuindo o tempo de ciclo de um desenvolvimento (FLINT, 2002), sendo considerado tempo de ciclo o tempo decorrido entre os estágios iniciais, por exemplo, a geração de uma ideia, à comercialização do produto (HARMANCIOGLU et al., 2007).

Neste sentido, a FFE é uma área do PDP que pode se tornar problemática (FLINT, 2002), pois às vezes as equipes de desenvolvimento não parecem ser consistentes e eficazes ao fazer a tarefa de construção da voz do cliente, fazendo com que as organizações não saibam que tipo de informação sobre o cliente deveriam recolher. Outras vezes, principalmente em pequenas e médias empresas (PMEs) não têm as habilidades para fazê-lo ou, mesmo quando sabem, não têm processos formais desenvolvidos para capturar informações importantes do cliente, e/ou estão com muita pressa para se deslocar da geração e seleção de ideias às fases subsequentes de desenvolvimento (MENDES; TOLEDO, 2012).

Mesmo quando as empresas coletam as informações dos clientes, elas muitas vezes não recolhem todos os dados importantes que deveriam levantar. Gerentes bem informados sobre o mercado, e particularmente sobre determinados clientes, são mais propensos a ter ideias de novos produtos mais realistas e mais significativas do que gestores que são menos orientados para o mercado (FLINT, 2002).

Entendimento consistente vem certamente de processos formais destinados a gerar inteligência de mercado e não de interações meramente esporádicas (FLINT, 2002), o que reforça a ideia de que a relação contínua com os clientes, e o uso de um roteiro voltado para PDP podem render frutos em termos de coleta adequada de informações, resultado de processos mais focados e, consequentemente, mais produtivos.

O que chama a atenção na literatura pesquisada sobre esta preocupação com o clareamento da FFE é que ela se concentra em informações do cliente que ajudem a melhorar os aspectos de definição do produto, entendendo que quanto melhor e mais profunda for a compreensão sobre o cliente, melhor será a geração inicial de ideias de novos produtos, aumentando a probabilidade de repetidos sucessos (FLINT, 2002).

Um ponto a considerar, entretanto, é que uma FFE mais transparente e objetiva não significa distanciamento do cliente e retorno a ele somente quanto o produto final estiver pronto. Ao longo do tempo expectativas podem mudar e novas necessidades e desejos podem se apresentar, fazendo com que o que foi conseguido na fase inicial do processo possa necessitar de alterações (KAUPPILA; RAJALA; JYRÄMÄ, 2010). Assim, manter contínuo contato com o cliente durante todo o PDP pode ser útil, eficaz e economicamente vantajoso.

3 PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR EM PDP

O uso de times multifuncionais é um ingrediente importante para o sucesso no aperfeiçoamento de produtos e 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, que inibem soluções inovadoras (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2007; MALSHE; BIEMANS, 2014; MARION; FRIAR; SIMPSON, 2012).

Equipes multifuncionais são definidas como aquelas que têm membros em tempo integral das áreas de Vendas, Engenharia e/ou Pesquisa e Desenvolvimento, dependendo da estrutura organizacional da empresa, 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", mostrando que uma das unidades estudadas incorporou nas atividades iniciais (*front-end activities*) a possibilidade de introdução de ideias de Marketing/Vendas e a participação do cliente em seus processos.

Concluíram os pesquisadores que tanto a voz de Marketing como a voz de Vendas, quando refletem efetivamente a voz do cliente sobre seu conhecimento a respeito do novo produto, assim como sua percepção sobre a facilidade de seu uso, possibilitam ao time de desenvolvimento refinar as características do artigo e prover inovações com benefícios únicos e evidentes.

Outro ponto evidenciado pelos autores é que o estudo e o uso de equipes multifuncionais para o desenvolvimento de produtos, que incluem membros de diversas áreas funcionais, tem tido aumento de frequência entre os pesquisadores e empresas. A razão subjacente para sua popularidade é a crença geral de que integração e simultaneidade das ações de 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.

Paradoxalmente, embora a integração do cliente ao PDP possa diminuir os custos de desenvolvimento e tempo de colocação do produto no mercado, alguns pesquisadores argumentam que os clientes são capazes de definir as preferências de seus produtos tomando por base apenas suas experiências com os materiais existentes, sendo seus comentários ou

sugestões negativamente relacionadas à produtividade de inovação da empresa (HARMANCIOGLU et al., 2007).

Harmancioglu et al. (2007) indicaram que times também têm suas desvantagens, uma vez que os pesquisadores sugerem que colaboração multifuncional é potencial para stress e confusão, pois grupos podem frequentemente se engajar em discussões intermináveis para tomar decisões quanto ao desenvolvimento de um produto e desviar-se dos objetivos inicialmente estabelecidos.

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 (JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; LANIS; FOUNTAIN; PETERSON, 2005; LIU; COMER, 2007), se constituindo em uma contribuidora importante para o desenvolvimento de produtos (CROSS et al., 2001; GORDON et al., 1997; JOSHI, 2010; JUDSON et al., 2006; JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; MALSHE; BIEMANS, 2014; WEBSTER JR, 1965).

Os benefícios que a participação do vendedor pode fornecer 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 dos quais tenha participado do desenvolvimento 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., 2006; JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; MALSHE; BIEMANS, 2014; MCDOUGAL; SMITH, 1999; WEBSTER JR, 1965).

No entanto, normalmente o vendedor é colocado nos extremos do processo, em um primeiro momento como um coletor de informações junto ao cliente e/ou ao final como alguém que irá oferecer o produto pronto, para tentar vender o material, independente do que ocorreu no meio do caminho (MALSHE; BIEMANS, 2014).

Assim, fases intermediárias do processo deixaram de ter sua contribuição, o que pode gerar problemas quando da apresentação do produto final ao cliente em função de eventual falta de comprometimento do vendedor que não se sente efetivamente proprietário do que está

sendo ofertado (KAUPPILA; RAJALA; JYRÄMÄ, 2010). Além disso, durante essas fases ele poderia, ao fazer seus contatos, continuar a testar o interesse do cliente no produto, com *protocepts* e materiais de vendas, avaliando gosto, preferências e intenção de compra.

Ademais, pelo fato de estar em contato com diferentes clientes, que fazem diversos usos e testes com os produtos, e com ofertas variadas apresentadas pela concorrência no mesmo mercado em que atuam, vendedores podem ser contribuidores em aspectos como viabilidade técnica de fabricação, escolha de materiais de construção de produtos e de embalagens, elaboração de protótipos e realização de testes de laboratório, mesmo que esta contribuição se dê em função da gestão das informações coletadas no mercado e não de capacitação técnica formal.

Apesar dos pontos positivos levantados, também é possível encontrar na literatura que gestores são relutantes em usar a força de vendas em afazeres de investigação porque isso consumiria tempo das atividades de vendas, além de ser questionada a capacidade e motivação dos profissionais para obter informações para o desenvolvimento de produtos (LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990), indicando que a confiança em impressões incorretas de vendedores resultaria na má alocação de recursos que já são escassos.

Além disso, os afazeres de investigação podem ser vistos como atividades exclusivas de P&D e não como algo a ser feito por Vendas, que deveria se restringir a trazer a ideia do campo e deixar as demais informações por conta de quem vai desenvolver o produto.

Outro ponto a considerar é que o vendedor é sempre visto como alguém que irá participar desta atividade via uma recompensa monetária, sendo este o fator necessário e suficiente para que ele se interesse, ficando com a empresa o ônus adicional de precisar treiná-lo para que faça as perguntas certas para o cliente quando for obter as informações iniciais sobre o novo produto (GORDON et al., 1997; JUDSON et al., 2006).

Ocorre que o desenvolvimento de um produto é um processo que exige investimento das empresas além de apresentar inerente nível de risco uma vez que sua real aceitação pelo mercado somente será constatada após seu lançamento (KIM; WILEMON, 2003), o que faz com que toda e qualquer informação que se possa obter previamente ao processo de conceituação do produto seja valorosa para a organização (MARION; FRIAR; SIMPSON, 2012; ROCHFORD; WOTRUBA, 1993).

Para reforçar esta afirmação e considerando que a pesquisa desta tese foi feita no Brasil, vale dizer que a intensidade de P&D média (dispêndio em P&D em relação ao

faturamento) na indústria brasileira é baixa (FURTADO; QUADROS; DOMINGUES, 2007) quando comparada a países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e existem diferenças setoriais da atividade de inovação das empresas (MAIA; BOTELHO, 2014), fazendo com que nem sempre uma estrutura de P&D esteja constituída e disponível para atuar.

Outra questão importante é que a principal atividade inovadora em empresas brasileiras é a incorporação de máquinas e equipamentos para redução de custo e aumento de produtividade, com baixa inovação de produtos para o mercado, com somente 3,7% da indústria apresentando produtos inovadores para o mercado interno (IBGE, 2013).

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 ser desenvolvidos, restando saber qual é a participação que os vendedores têm no 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 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).

Beltramini (1988) indicou que quando estão neste aprendizado, vendedores já têm a perspectiva do desenvolvimento de produtos em mente, pois 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 PDP.

Um ponto chama a atenção na literatura acadêmica envolvendo a força de vendas e o desenvolvimento de produtos e ele diz respeito ao profissional que é objeto da pesquisa nesses estudos. Invariavelmente gerentes e supervisores de vendas são o foco nos trabalhos, dando-se pouco ou nenhum espaço ao vendedor, que é quem está em campo, em contato direto com o cliente e quem deve estar alerta para potenciais oportunidades de desenvolvimento, sejam elas manifestadas formalmente pelos clientes ou fruto da observação de suas rotinas diárias (GORDON et al., 1997; JUDSON et al., 2009; JUDSON et al., 2006; LANIS; FOUNTAIN; PETERSON, 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 participação destes profissionais, analisada sob a perspectiva do vendedor (BELTRAMINI, 1988; FU, 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990), ficando-se sempre com a visão dos gestores, o que abre uma oportunidade de estudo e contribuição teórica.

Por meio de entrevistas e questionários, Beltramini (1988) investigou o processo de aquisição de informação por vendedores de uma empresa de computadores, como eles percebem o sistema que lhes fornece informações de marketing, qual o formato no qual estas informações deveriam ser apresentadas a eles e as estratégias usadas para verificar sua veracidade.

Embora a participação do vendedor no PDP não fosse o objetivo do trabalho, alguns entrevistados revelaram um desejo de maior envolvimento no desenvolvimento de produtos, indicando que seu conhecimento das necessidades do cliente e das atividades dos competidores seria por si só uma evidente contribuição para a organização. Alguns comentários textuais indicam esse desejo:

> Eu gostaria de um formulário padronizado para informar como os produtos são percebidos pelos meus clientes.
> Eu gostaria de ver a gestão tomar decisões com base em informações do campo... o envolvimento do campo em nossos programas de marketing é a chave para o sucesso futuro.
> Nós projetamos a imagem de sempre reagir frente a nossos concorrentes, não sendo inovadores ou criativos com os produtos... nós precisamos ter soluções para os problemas dos clientes, em vez de apenas vender hardware. (BELTRAMINI, 1988, p. 40, tradução do autor).

Fu (2009) trabalhou com 314 vendedores de uma empresa de ferramentas para perfuração e sistemas de fixação / demolição buscando entender quais tipos de profissionais são mais adequados para a venda de novos produtos, analisando as vendas em um período de 457 dias e usando como variáveis a idade, experiência e metas autoestabelecidas pelos profissionais.

Os resultados indicaram que funcionários mais jovens ou com maior experiência em vendas ou ainda que estabelecem metas para seu desempenho maiores do que as estabelecidas pela própria empresa para os produtos novos são os que apresentam os melhores resultados de vendas.

Apesar de o pesquisador trabalhar diretamente com a força de vendas, seu estudo retrata uma situação na qual o vendedor recebe o produto novo pronto para ser vendido, sem fazer menção ao seu envolvimento no processo de desenvolvimento.

Por fim, Lambert, Marmorstein e Sharma (1990) estudaram a acurácia da percepção de representantes de vendas em relação a duas categorias distintas de informação: a importância de vários serviços de marketing para o cliente e o nível especifico de desempenho esperado pelo cliente.

Os pesquisadores sugeriram que as informações da força de vendas podem ser usadas para estabelecimento de níveis desejados de serviço ao cliente, estratégias de preço, previsão de vendas e planejamento de novos produtos.

Os dados obtidos indicaram que as pessoas de vendas normalmente superestimam a importância de vários atributos e os níveis de desempenho específicos desejados pelos clientes. Em parte, isto pode simplesmente refletir o fato de que as pessoas de vendas gostariam de oferecer aos clientes o melhor serviço ao preço mais baixo possível.

Como pode ser visto os estudos que tratam diretamente com a força de vendas passam ao largo de sua participação no PDP, o que este trabalho de tese deseja contribuir para atenuar.

Um potencial paradoxo que se apresenta quando o foco é o gestor de vendas é que ele pode ter uma visão positiva sobre a participação do vendedor em PDP, mas o próprio profissional de vendas não percebe esta atividade como fazendo parte do seu trabalho.

Assim, saber qual a participação 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 processo de desenvolvimento de produtos daquela encontrada usualmente na literatura.

4 MODELO CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Na literatura pesquisada sobre o tema participação do vendedor no desenvolvimento de produtos e serviços não foram encontrados estudos que simultaneamente relacionassem as variáveis consideradas no modelo conceitual proposto (Participação do vendedor no PDP, Conflito de tarefa, Conflito de relacionamento, Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços, Orientação para inovação em produtos e serviços e Esforço discricionário), o que se tornou um dos motivos para o interesse em fazer este desafio conjunto uma vez que, à exceção da participação do vendedor em PDP, as demais variáveis foram estudadas, porém de maneira individualizada e não em um modelo integrado (AUH et al., 2014; COOPER; KLEINSCHMIDT, 2007; DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; DUBINSKY; SKINNER, 2002; ZIGARMI et al., 2012).

A literatura indica que a participação da força de vendas é importante no PDP (CROSS et al., 2001; GORDON et al., 1997; JOSHI, 2010; JUDSON et al., 2006; JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; MALSHE; BIEMANS, 2014; WEBSTER JR, 1965) o que fêz com que se conjecturasse se, ao estudar as variáveis conjuntamente, seria possível avaliar não só suas relações com a Participação do vendedor no PDP como também suas interdependências, gerando contribuições tanto teóricas como práticas.

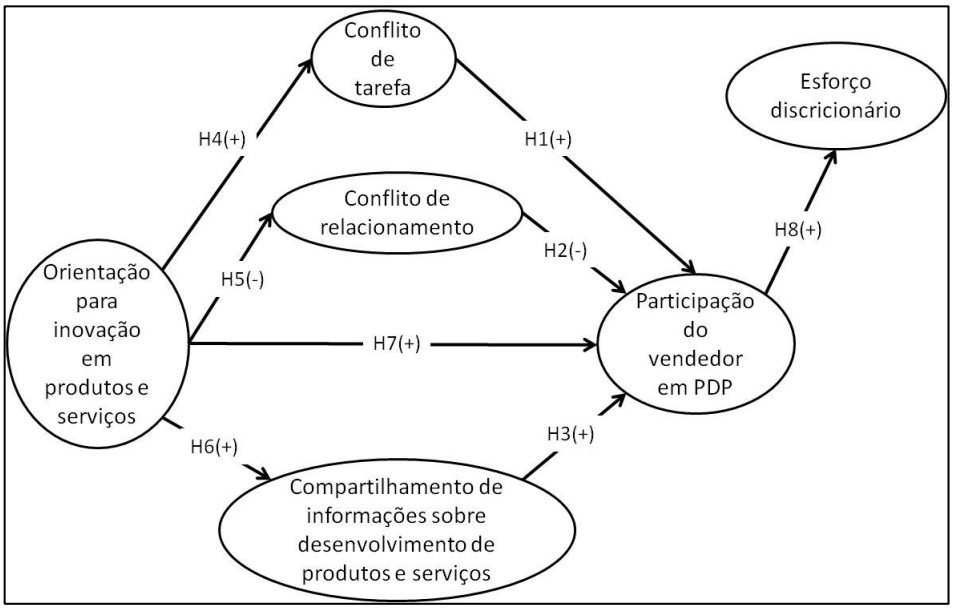
Por exemplo, o fato de a empresa ter uma postura estratégica dirigida para desenvolvimento / modificação / adaptação de produtos e serviços (Orientação para inovação) seria suficiente para fazer com que os profissionais que estão em contato com os clientes (força de vendas) participassem do PDP ou a existência de Conflito de relacionamento acabaria diminuindo ou mesmo neutralizando o efeito da Orientação para inovação sobre a Participação do vendedor no PDP ?

Outro ponto é se os vendedores conseguiriam identificar claramente a diferença entre Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento durante o PDP ou tal diferença deveria ser motivo de estudos mais aprofundados de modo que, como citado por Korsgaard et al. (2008) e Mooney, Holahan e Amason (2007), um conflito (de tarefa) não evoluisse para o outro (de relacionamento) ?

Por fim, para os vendedores, o Compartilhamento de informações a respeito do desenvolvimento de produtos e serviços seria o item com maior influência sobre sua Participação no PDP, maior até do que a Orientação da empresa para inovação, fazendo com

que as organizações devessem se preocupar com este aspecto para conseguir os melhores resultados dos profissionais que estão no campo, diretamente em contato com os clientes ?

Figura 1 - Modelo conceitual



Fonte: Autor

Quadro 1 - Variáveis pesquisadas: principais conceitos utilizados no estudo

Construto	Definição	Referência
Orientação para inovação em produtos e serviços	A medida em que a postura estratégica de uma empresa é dirigida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a entrada em novos mercados ou a modificação / adaptação de produtos e serviços existentes por solicitação dos clientes.	DE CLERCQ, THONGPAPANL e DIMOV, 2009; JANSEN, VAN DEN BOSCH, VOLDERBA, 2006.
Conflito de tarefa	Conflito para se chegar à melhor forma de realização de uma tarefa.	DE CLERCQ, THONGPAPANL e DIMOV, 2009.
Conflito de relacionamento	Incompatibilidades entre as pessoas de diferentes áreas, diferenças de personalidade, valores e preferências, não relacionadas com tarefas, caracterizadas por sentimentos negativos, como tensão, mágoa, frustração e irritação.	DE CLERCQ, THONGPAPANL e DIMOV, 2009; JEHN e MANNIX, 2001; KORSGAARD, et al., 2008; MOONEY, HOLAHAN e AMASON, 2007.
Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços	Divulgação e partilha de conhecimento entre os funcionários da empresa envolvidos no desenvolvimento de produtos e serviços, incentivando-os a trocar e compartilhar dados críticos, refletir, questionar e testar hipóteses, gerar um entendimento comum com base nos informes trocados e transformar as informações em melhores produtos, serviços e sistemas.	AUH, et al., 2014; EDMONDSON, 1999.
Participação do vendedor em PDP	Envolvimento do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, coletando informações junto a clientes, compartilhando-as com as áreas de Marketing e P&D da empresa, e dando contribuições para melhorar o resultado final a ser obtido.	JUDSON, et al., 2009.
Esforço discricionário	Desempenho (ou comportamento ou atividade) no qual o vendedor vai além de suas obrigações, excedendo as exigências, requisitos ou expectativas de suas atribuições.	DUBINSKY e SKINNER, 2002.

Fonte: Autor

Entende-se que o modelo proposto, por avaliar as variáveis conjuntamente e por ter como elemento de pesquisa os vendedores, que sãos os profissionais que estão diretamente

em contato com os clientes, poderá contribuir para responder questões desta natureza, abrindo oportunidades para novos estudos envolvendo Vendas e PDP.

Assim, na figura 1 é apresentado o referido modelo e as hipóteses assinaladas nele terão seu desenvolvimento demonstrado na sequência. Outro ponto importante encontra-se no quadro 1, no qual são apresentados os principais conceitos usados neste estudo.

4.1 CONFLITOS E PDP

O uso de equipes multifuncionais tem se tornado uma forma rotineira para realizar as tarefas de desenvolvimento de produto mais complexas, mas formação e gestão de uma equipe composta por vários especialistas pode ser uma tarefa difícil (JEHN; MANNIX, 2001; KIM; WILEMON, 2003).

Além disso, o trabalho com equipes dentro da complexidade das organizações pode levar a conflitos e/ou resistência e atrasos em PDP, devido às especificidades e diferenças dos vários níveis educacionais envolvidos e à potencial má comunicação entre os grupos funcionais participantes (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; JEHN; MANNIX, 2001).

Assim, as estruturas organizacionais, o número de grupos funcionais, a comunicação, o trabalho em equipe, os sistemas de aprovação vigentes, as lacunas de capacidade entre os diversos grupos, as distâncias geográficas e as normas culturais são alguns dos fatores que contribuem para a complexidade organizacional, se tornando potenciais fontes de conflitos (KIM; WILEMON, 2003).

Em contrapartida, um benefício importante derivado da cooperação intraorganizacional é a oportunidade de compartilhar experiências e aprender, o que pode levar a maior facilidade de comunicação, manutenção e gestão de relacionamentos, avaliação mais equilibrada das contribuições dos parceiros, e compartilhamento do desempenho, fazendo com que potenciais fontes de turbulência possam gerar resultados positivos para o desenvolvimento dos produtos (JEHN; MANNIX, 2001; KIM; WILEMON, 2003).

Quando existem diferenças entre as pessoas em sua compreensão das fontes de informação, os papeis que elas desempenham e a complexidade de um produto, isto oferece um ponto de partida para um diálogo sobre tais discrepâncias e o que poderia ser feito para lidar com elas (KIM; WILEMON, 2003).

Ao discutir e examinar coletivamente o que determina a complexidade de um produto e as melhores formas de se realizar as tarefas que se colocam para avançar pelo processo, uma equipe de projetos pode adquirir uma visão mais ampla sobre as questões a ser respondidas, aumentando a probabilidade de transformar uma ideia em um desenvolvimento efetivo (KIM; WILEMON, 2003).

O desenvolvimento de produtos e serviços ou a entrada em novos mercados requer a troca de informações entre Marketing, Vendas, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e outras áreas funcionais, que podem acomodar diferentes pontos de vista e promover ou não relações de trabalho saudáveis, não sendo surpresa que o conflito, ou seja, a incompatibilidade ou desacordo percebido entre os parceiros neste processo de troca, seja inevitável quando da tomada de decisão (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; JEHN; MANNIX, 2001).

Por exemplo, conflito multifuncional pode ocorrer entre as áreas de P&D e Marketing porque seu foco é diferente: os profissionais de Marketing se preocupam com a satisfação das necessidades dos clientes e garantia de proteção contra ameaças de competidores, enquanto que quem atua em P&D se concentra em questões relacionadas com o avanço da tecnologia, viabilidade técnica e funcionalidade do produto (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009). Além disso, o desejo de Marketing em maximizar a participação de mercado pode se chocar com o foco na sofisticação e de liderança técnica estabelecidos em P&D, e tais divergências podem gerar conflitos entre os departamentos.

As interações sociais podem ser destrutivas, na medida em que elas ativam emoções negativas ou tensões pessoais que existem entre gerentes funcionais de Marketing e P&D. Fora do contexto multifuncional, este resultado pode ser ainda mais pronunciado dentro de equipes de desenvolvimento de produtos, cujos membros estão fisicamente próximos uns dos outros e trabalham intensamente em um projeto específico por um determinado período de tempo (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009).

Os primeiros modelos de conflito podem ser diferenciados por sua ênfase em processos ou estruturas, ficando as teorias estruturais com o foco no papel da interdependência entre as partes na formação de conflitos, enquanto as teorias processuais os conceituam como sequências temporais de eventos ou episódios (KORSGAARD et al., 2008).

Os modelos estruturais de conflito postulam que o conflito surge de fatores contextuais, tais como características da tarefa e do contexto social. Esses fatores estão centrados na natureza da interdependência e da incompatibilidade entre as partes envolvidas.

Assim, a cooperação surge quando as partes percebem seus objetivos como positivamente interdependentes e competição e conflito surgem quando os objetivos são vistos como negativamente interdependentes (JEHN; MANNIX, 2001; KORSGAARD et al., 2008; MOONEY; HOLAHAN; AMASON, 2007).

Como conclusão, tem-se que a realização dos objetivos de uma parte necessariamente vem à custa da capacidade da outra parte de atingir seus objetivos, sendo mais provável que, neste ponto de vista, o conflito surja na medida em que o grau de interconexão ou interdependência entre partes aumente e o nível de compatibilidade de objetivos diminua (JEHN; MANNIX, 2001; KORSGAARD et al., 2008; MOONEY; HOLAHAN; AMASON, 2007).

No contexto do presente trabalho pode-se pensar que se as informações necessárias para o desenvolvimento de produtos a serem trazidas pelo vendedor não estão dentro dos requisitos mínimos de quem trabalha no desenvolvimento, esta situação pode ser uma potencial geradora de conflito entre esta área e Vendas.

Os modelos processuais veem o conflito como um processo dinâmico ou uma sequência de eventos. Estes episódios de conflito ocorrem dentro de sistemas organizacionais mais amplos e, como tal, são influenciados pelas condições estruturais da relação e seu contexto. Ao contrário das teorias estruturais, estes modelos adotam uma visão mais dinâmica, enfatizando os processos intra e interpessoais que ligam fontes estruturais de conflito às manifestações de conflito, começando com três condições latentes: recursos escassos, poder e interdependência (KORSGAARD et al., 2008).

Uma abordagem comum existente na literatura diferencia os conflitos entre conflito de tarefa (cognitivo) e conflito de relacionamento (afetivo) e tem sido a base de grande parte da investigação sobre conflito intragrupal (AUH et al., 2014; DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; JEHN; MANNIX, 2001; KORSGAARD et al., 2008; MOONEY; HOLAHAN; AMASON, 2007).

Conflito de tarefa refere-se à divergência sobre ideias para tarefas relevantes, problemas e seus respectivos conteúdos. Manifestações de desacordo relacionadas com tarefas, que são típicas na coleta de informações minuciosas e análise crítica de dados, são vistas como essenciais para tomadas de decisão eficazes em grupo e, assim, contribuir para o desempenho global (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; JEHN; MANNIX, 2001; KORSGAARD et al., 2008; MOONEY; HOLAHAN; AMASON, 2007).

Em um contexto da colaboração multifuncional, conflitos de tarefa podem ser conceituados como desentendimentos entre departamentos funcionais sobre ideias e opiniões referentes a uma determinada tarefa, captando perspectivas opostas sobre questões específicas, podendo ser resumido como conflito para se chegar à melhor forma de se realizar uma tarefa (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009), embora alguns autores, neste particular, denominem as diferenças de opinião na forma de realizar a tarefa como conflito de processo (JEHN; MANNIX, 2001).

Conflito de relacionamento refere-se a incompatibilidades entre as pessoas de diferentes áreas, tais como diferenças de personalidade, valores e preferências, não relacionadas com a tarefa, e caracterizadas por sentimentos negativos, como tensão, mágoa, frustração e irritação (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; JEHN; MANNIX, 2001; KORSGAARD et al., 2008; MOONEY; HOLAHAN; AMASON, 2007).

Conflitos de tarefa melhoram a qualidade da decisão, porque a síntese que emerge do conflito é geralmente melhor do que as perspectivas individuais enquanto conflitos de relacionamento são prejudiciais para o desempenho individual e coletivo, a satisfação dos membros e a probabilidade de um grupo trabalhar junto no futuro (JEHN; MANNIX, 2001).

Estudos sugerem que, em vez de representar tipos de conflito, tarefa e relacionamento são causalmente relacionados e representam um processo que se desenvolve em sequência ao longo do tempo. Assim, argumenta-se que o conflito de tarefa pode ser assumido como algo pessoal, particularmente quando os interesses pessoais estão em jogo. Apoiando essa visão, descobriu-se que sob condições de baixa confiança, mas onde os membros da equipe estão autorizados a questionar os motivos de cada um para as discordâncias surgidas, conflitos de tarefa levam a conflitos de relacionamento (KORSGAARD et al., 2008; MOONEY; HOLAHAN; AMASON, 2007).

Mooney, Holahan e Amason (2007) descobriram que características da organização podem afetar o processo de decisão e os conflitos vivenciados durante sua execução, sendo que dessas características as que receberam substancial consideração no estudo de conflitos foram normas culturais e estruturas de recompensa.

As considerações feitas sobre conflito de tarefa e conflito de relacionamento levaram à especulação de sua potencial influência sobre a participação do vendedor no PDP. Em princípio o profissional de vendas está na empresa para vender e sua participação no PDP seria uma tarefa adicional, diferente de sua atividade fim. Entretanto, havendo o conflito de

tarefa, seria possível que as diferentes áreas envolvidas no PDP discutissem a melhor forma de realização da tarefa por parte de Vendas, aumentando sua participação no processo.

No caso de conflito de relacionamento, presumiu-se que o processo seria inverso, uma vez que haveria incompatibilidade entre as pessoas, diferenças de personalidade e valores, não relacionadas com tarefas, fazendo com que os profissionais se concentrassem em sua atividade fim, não se dispondo a realizar outras, diminuindo a participação do vendedor no PDP.

Este arrazoado levou a duas hipóteses que fazem parte do modelo geral proposto nesta tese:

H1: A percepção do vendedor sobre o conflito de tarefa no desenvolvimento de produtos e serviços tem influência positiva em sua participação no PDP.

H2: A percepção do vendedor sobre o conflito de relacionamento no desenvolvimento de produtos e serviços tem influência negativa em sua participação no PDP.

4.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A velocidade do PDP pode ser comprometida devido à dificuldade de comunicação e transferência de ideias, e à aprendizagem que é necessária para sua realização em prazos satisfatórios (KIM; WILEMON, 2003). As informações devem ser disponibilizadas às principais áreas da organização e ao longo das fases relevantes do PDP (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004).

O conhecimento deve ser compartilhado entre vários departamentos no decorrer do projeto de desenvolvimento, uma vez que seu sucesso requer a integração de informações entre os membros multifuncionais da equipe PDP, reduzindo incertezas por meio da interação, divulgação e uso de informações durante todo o processo (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2011).

Alto nível de transferência de conhecimento entre os membros da equipe está positivamente associado a tomadas de decisão efetivas, a vantagens do produto, e sucesso do PDP, constatando-se que os projetos mais bem sucedidos usam rotineiramente os níveis mais elevados de troca de informações sobre as necessidades e desejos dos clientes, informações de

mercado, aspectos de delineamento técnico e ações dos concorrentes (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2011) .

Uma vez que uma idéia tenha sido identificada como candidata ao desenvolvimento, é importante ter uma avaliação preliminar da potencial complexidade do projeto a ser desenvolvido e essa avaliação precisa ser feita em conjunto com outros parâmetros, tais como mercado, competitividade, tecnologia envolvida, possibilidade de gerar negócios e retorno financeiro.

Os vários indivíduos associados com um potencial projeto de desenvolvimento devem identificar todos os fatores que possam vir a criar dificuldades e incertezas nesse desenvolvimento, discutindo estas fontes potenciais de complexidade com o time envolvido no PDP, ordenando os itens por seu grau de importância, probabilidade de ocorrência, as melhores maneiras de lidar com eles, fazendo com que as principais lacunas percebidas entre os vários grupos funcionais possam ser identificadas e eliminadas (KIM; WILEMON, 2003).

Não há dúvida de que os vendedores são uma valiosa fonte de inteligência de marketing, mas também muitas vezes não existe um sistema para garantir que essa inteligência seja recolhida e utilizada (GORDON et al., 1997; LIU; COMER, 2007). As empresas frequentemente contam com o oportunismo de cada vendedor e com o compromisso de gerentes de vendas ao invés de desenvolver a comunicação entre os encarregados do desenvolvimento de produtos e as fontes de informação de marketing, ou seja, os vendedores.

Estes vendedores fornecem uma ligação para a forma de pensar e agir dos clientes e, sem dúvida, têm uma melhor compreensão das necessidades do que muitos técnicos em desenvolvimento e especialistas de produto. No entanto, muitas vezes existe o paradigma de que Vendas é um complemento tático e a mentalidade “uns projetam os produtos e outros os vendem” não raro é difícil de ser quebrada, e os desenvolvedores assumem que vendedores têm apenas um conhecimento limitado de produtos, atitude que, se as empresas querem ter sucesso no longo prazo, precisa mudar (GORDON et al., 1997).

Não só os vendedores precisam de melhor treinamento e informação sobre produtos, como também devem ser incentivados a solicitar comentários e opiniões dos clientes (GORDON et al., 1997; LIU; COMER, 2007).

Acadêmicos e profissionais têm argumentado contra o uso da força de vendas como um elemento principal nas fases iniciais do processo de PDP por várias razões, sendo a primeira delas que para a maioria das empresas os gerentes de vendas e vendedores não estão equipados com as habilidades profissionais e treinamento necessários para participar

efetivamente do processo de obtenção de informações do cliente relacionadas aos esforços de PDP (JUDSON et al., 2006). A despeito disto, novas ideias de produtos/serviços identificadas por vendedores podem ser relatadas a um número diferente de grupos internos em uma empresa.

Estudos desenvolvidos por Gordon et al., (1997) e Judson et al., (2006) indicaram quão frequentemente vendedores comunicam ideias para grupos-chave de desenvolvimento de produtos na organização, mostrando que estes profissionais são mais propensos a relatar propostas de clientes para os gerentes de vendas ou pares de sua equipe, o que pode ser explicado pela hierarquia padrão nas estruturas de vendas.

Segundo os autores, quando existirem mecanismos para que a equipe de vendas/gerente de vendas transmitam as ideias colhidas em campo, o uso da força de vendas como uma fonte de informação pode ser eficaz.

Curiosamente, os vendedores também relatam novas propostas de produto/serviço derivadas de clientes diretamente a grupos de desenvolvimento ou de pesquisa de mercado com bastante frequência, embora tal afirmação careça de robustez estatística nos trabalhos mencionados, o que não deixa de ser uma oportunidade de pesquisa (GORDON et al., 1997; JUDSON et al., 2006).

A integração de Vendas, Marketing e P&D é fundamental para garantir que as metas globais da organização sejam atingidas, considerando a medida como elas se relacionam com o PDP. As organizações precisam de meios eficazes, não só para capturar informações relevantes, mas também para divulgar, manter e acessar esse conhecimento de forma rápida (JUDSON et al., 2009).

O compartilhamento de informações, definido como a divulgação e partilha de conhecimento, caracteriza o comportamento de aprendizado em equipe, incentivando seus membros a trocar e compartilhar dados críticos, refletir, questionar e testar hipóteses existentes, gerar um entendimento compartilhado com base nos informes trocados e transformar a informação em melhores produtos, serviços e sistemas (AUH et al., 2014; EDMONDSON, 1999).

O intercâmbio e a divulgação de informações é um processo de interação social, em que os membros se envolvem na reflexão compartilhada de como eles trabalham para um objetivo comum. Os membros precisam se sentir confortáveis e sentir uma atmosfera não ameaçadora para a troca de dados a ser realizada. Caso isto não ocorra, o intercâmbio é limitado porque a equipe desenvolve medo de aproveitamento do conhecimento e receio de

perda de poder tornando-se protetora e passiva na partilha de conhecimentos com outros membros da equipe (AUH et al., 2014; WEBSTER JR, 1965).

Diante do exposto e pensando no compartilhamento das informações voltadas para o desenvolvimento de produtos e serviços, foi formulada a hipótese seguinte relacionando esta variável com a participação do vendedor em PDP.

H3: A percepção do vendedor sobre o compartilhamento de informações entre os funcionários da empresa envolvidos no desenvolvimento de produtos e serviços tem influência positiva em sua participação no PDP.

4.3 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO EM PRODUTOS E SERVIÇOS

Uma das variáveis consideradas como tendo significativa influência na capacidade de inovação de uma empresa é sua cultura organizacional, que pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e premissas não declaradas que os membros de uma organização têm em comum (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Uma vez que influencia o comportamento dos funcionários, a cultura pode levá-los a aceitar a inovação como um valor fundamental da organização e senti-la mais presente nos negócios. A literatura considera a cultura organizacional como sendo um dos fatores que pode estimular uma conduta mais inovadora entre os membros da organização, influenciando a orientação estratégica da empresa, que pode ser inovadora ou imitadora (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

A orientação para inovação está ligada a organizações que têm uma estratégia de desenvolvimento e introdução de novos produtos/serviços inovadores no mercado antes de seus concorrentes, enquanto empresas com orientação para imitação tentam evitar os altos custos associados com investigação científica básica e o desenvolvimento de novas tecnologias, adotando ideias e técnicas de concorrentes (NARANJO-VALENCIA; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Na literatura pesquisada encontrou-se inovação definida como a medida que a postura estratégica de uma empresa é dirigida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou a entrada em novos mercados (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009).

De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009) indicaram que a relação positiva entre o conflito de tarefa e inovação torna-se particularmente forte quando existem laços sociais

intensos entre os departamentos funcionais envolvidos na realização de determinada atividade. Tais laços facilitam os esforços na resolução de problemas comuns e, portanto, melhoram a capacidade dos departamentos funcionais para aprender com as discussões sobre as questões relacionadas com o conteúdo da tarefa.

Ao final, o conflito de tarefa em um ambiente predisposto a inovação favorece a capacidade de resolver problemas em conjunto, o que permite aos tomadores de decisão obter opiniões diretas, aumentar a aprendizagem, pesquisar mais profundamente chegando a soluções integradoras (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009).

Os autores seguem afirmando que, devido a natureza dos dados com os quais trabalharam, é preciso tomar cuidado com inferências causais pois os relacionamentos podem ser suscetíveis a causalidade reversa (no trabalho mencionado, conflito de tarefa e conflito de relacionamento afetavam a inovação).

Por exemplo, a relação entre conflito de relacionamento e inovação pode ser revertida, de tal forma que altos níveis de inovação podem diminuir o conflito de relacionamento se tal inovação for intencional e resultar em uma avaliação de desempenho positiva para o grupo (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; PETERSON; BEHFAR, 2003).

Em função de outros trabalhos encontrados na literatura que tratam de causalidade reversa envolvendo conflito de tarefa e conflito de relacionamento, embora em outro contexto (DE DREU; WEINGART, 2003), especulou-se se o mesmo não poderia ocorrer também entre inovação e conflito de tarefa, assumindo-se que um ambiente mais aberto, propício a altos níveis de inovação, possibilitariam discussões sobre as formas possíveis de se realizar uma tarefa para se chegar a um melhor resultado.

Considerando esta possibilidade de causalidade reversa indicada por De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009) foi concebida a perspectiva de testá-la no presente trabalho, porém tomando o cuidado com a definição dada pelos autores para inovação uma vez que a escala usada para sua mensuração parece indicar mais especificamente a “orientação da empresa” para inovação em produtos e serviços.

Buscas adicionais na literatura levaram ao trabalho de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006), que foi base para a ideia de inovação que De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009), porém considerando produtos e serviços novos (inovação exploratória) e produtos já existentes no portfolio da empresa (inovação exploradora).

Tais achados levaram a considerar a orientação para inovação em produtos e serviços como um dos construtos em estudo, ficando como sua definição a medida em que a postura

estratégica de uma empresa é dirigida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, para a entrada em novos mercados ou para a modificação / adaptação de produtos e serviços existentes por solicitação dos clientes.

Diante do exposto, foram formuladas duas hipóteses relacionando orientação para inovação em produtos e serviços com a percepção de conflito por parte dos vendedores, o que, considerando o modelo completo proposto neste trabalho, poderia mostrar uma possível ligação indireta entre orientação para inovação e a participação da força de vendas em PDP.

H4: A orientação da empresa para inovação tem influência positiva sobre a percepção de conflito de tarefa pelo vendedor.

H5: A orientação da empresa para inovação tem influência negativa sobre a percepção de conflito de relacionamento pelo vendedor.

Vários fatores organizacionais são colocados como facilitadores da aquisição, compartilhamento e uso de informações durante a o processo de desenvolvimento de produtos, tais como proximidade física, orientação externa com foco nos clientes, um ambiente de confiança e abertura (FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007).

Uma organização descentralizada e pouco hierarquizada, mais próxima de uma cultura orientada para inovação, provavelmente obterá mais vantagens, simplesmente pela facilidade de comunicação, troca e uso da informação. Essa estrutura também facilitará a disposição para assumir ideias externas, e as informações poderão fluir em todas as direções e não apenas de cima para baixo (FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007).

Na mesma linha de raciocínio, pode ser entendido que o excesso de formalismo (grau em que as regras, normas e procedimentos definem a comunicação) e centralização, característicos de um ambiente mais inflexível e fechado, poderão ser prejudiciais para a geração e disseminação de informações (FRISHAMMAR; YLINENPÄÄ, 2007).

É de se supor que uma empresa com postura estratégica dirigida para o desenvolvimento / modificação / adaptação de produtos e serviços julgue o compartilhamento de informações sobre estes processos uma ferramenta importante para que se consiga materializar ideias discutidas com os clientes em produtos e serviços efetivos.

Tais apreciações levaram à formulação de uma hipótese relacionando a orientação para inovação com a percepção da existência de compartilhamento de informações sobre

produtos e serviços por parte dos vendedores, o que, levando-se em conta o modelo completo proposto neste trabalho, poderá mostrar uma possível ligação indireta entre orientação para inovação e a participação da força de vendas em PDP.

Assim, considerando-se estes argumentos, a seguinte hipótese foi feita.

H6: A orientação da empresa para inovação tem influência positiva sobre a percepção de compartilhamento de informações pelo vendedor.

O clima organizacional, direcionado pela gerência de nível superior de uma empresa, pode ter influência sobre o grau em que os vendedores estarão motivados a cooperar no processo de obtenção da informação, assim como pode ter efeitos sobre sua percepção sobre a função de vendas e nas atitudes em relação a seu trabalho (LIU; COMER, 2007).

Cooper e Kleinschmidt (2007) indicaram que cultura organizacional e compromisso são dois dos fatores de sucesso no desenvolvimento de produtos. A abordagem dos autores sobre cultura envolvia a cultura interna da empresa e o ambiente propício para inovação, sendo que as facetas de um ambiente propício incluíam: encorajamento ao empreendedorismo corporativo, fornecimento de apoio através de recompensas, tolerância ao risco, autonomia e aceitação de falhas sem punição, fomento a apresentação de ideias para novos produtos e disponibilização de tempo livre e recursos para realização de atividades criativas.

Quando mencionavam compromisso, os autores se referiam ao envolvimento da alta administração e comprometimento com o desenvolvimento de novos produtos, sendo estes caracterizados por engajamento da administração para assumir riscos, existência de mensagens claras da gerência sobre a importância do desenvolvimento de novos produtos e a disponibilidade de recursos para esta finalidade.

Considerando que a postura estratégica de uma empresa deve refletir sua cultura e seus compromissos e consequentemente influenciar na motivação e colaboração de seus funcionários, foi formulada hipótese relacionando diretamente a orientação para inovação em produtos e serviços com a participação do vendedor em PDP.

H7: A orientação da empresa para inovação tem influência positiva e direta sobre a participação do vendedor no PDP.

4.4 ESFORÇO DISCRICIONÁRIO

Esforço discricionário, segundo Dubinsky e Skinner (2002), 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 sênior na preparação de uma apresentação são exemplos de esforço discricionário, desde que o vendedor não seja obrigado a desenvolver a atividade e sim o faça porque escolhe fazê-lo, sem a necessidade de que alguém testemunhe seu ato; trata-se de um desejo interno de agir assim por pura boa-vontade (BLADER; TYLER, 2009; DUBINSKY; SKINNER, 2002).

Zigarmi et al., (2012) trataram também o assunto, porém sob a perspectiva da intenção (representação mental de um desejo futuro), enfatizando que a intenção é o melhor preditor do comportamento tendo sido mostrado como um forte construto na sequência atitude-intenção-comportamento.

Assim, intenção de esforço discricionário é a intenção de um funcionário em empregar esforços em benefício da organização acima e além das exigências acordadas, sendo um bom preditor do comportamento discricionário.

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: fatores organizacionais (relacionados a fenômenos dentro da empresa e ligados ao gerente de vendas e a forma de gestão de vendas), fatores do vendedor (características individuais do vendedor, fatores pessoais e reações relacionadas ao trabalho), fatores do cliente (importância e relacionamento) e fatores do ambiente (ambiente econômico no qual o vendedor atua).

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. Esses requisitos, no entanto, podem muito bem acabar exigindo regime especial de serviços pós-venda ou um tratamento diferenciado em relação a crédito, algo fora do escopo da atividade regular de venda. 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 e SKINNER, 2002).

A solicitação de desenvolvimento / modificação de produtos ou serviços teoricamente também faria parte desse grupo de demandas, necessidades e expectativas que o cliente tem em relação ao vendedor e à empresa em que ele trabalha.

Já foi demonstrado na literatura que a percepção do esforço do vendedor por parte dos clientes tem um efeito positivo sobre sua satisfação pós-compra (GREWAL; SHARMA, 1991). Isto ocorre porque os consumidores têm uma desconfirmação positiva quando o esforço do vendedor é superior ao esperado, levando assim a uma maior satisfação.

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, elaborou-se a hipótese seguinte relacionando esforço discricionário e participação do vendedor em PDP.

H8: A participação do vendedor no PDP tem influência positiva sobre seu esforço discricionário.

Feita a revisão da literatura que deu base para a construção do modelo conceitual e elaboração das hipóteses sobre os fatores antecedentes e consequentes da participação do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, no quadro 2 é apresentado um resumo destas hipóteses para facilitar sua visualização.

Quadro 2 - Hipóteses construídas sobre o modelo conceitual

H1	A percepção do vendedor sobre o conflito de tarefa no desenvolvimento de produtos e serviços tem influência positiva em sua participação no PDP.
H2	A percepção do vendedor sobre o conflito de relacionamento no desenvolvimento de produtos e serviços tem influência negativa em sua participação no PDP.
H3	A percepção do vendedor sobre o compartilhamento de informações entre os funcionários da empresa envolvidos no desenvolvimento de produtos e serviços tem influência positiva em sua participação no PDP.
H4	A orientação da empresa para inovação tem influência positiva sobre a percepção de conflito de tarefa pelo vendedor.
H5	A orientação da empresa para inovação tem influência negativa sobre a percepção de conflito de relacionamento pelo vendedor.
H6	A orientação da empresa para inovação tem influência positiva sobre a percepção de compartilhamento de informações pelo vendedor.
H7	A orientação da empresa para inovação tem influência positiva e direta sobre a participação do vendedor no PDP.
H8	A participação do vendedor no PDP tem influência positiva sobre seu esforço discricionário.

Fonte: Autor

O modelo proposto foi testado por meio de uma pesquisa de campo cujo método é descrito a seguir.

5 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta seção são considerados os procedimentos para a concretização dos objetivos propostos e sua esquematização se encontra na figura 2, havendo posteriormente a descrição referente a coleta de dados, instrumentos de mensuração e técnicas de análise.

A pesquisa teve natureza descritiva com abordagem quantitativa, sendo feita, por conveniência, com profissionais de vendas do segmento médico-hospitalar.

A indústria de produtos médico-hospitalares brasileira é composta por 3.670 empresas sendo capaz de atender a 90% das necessidades do mercado interno, exportando para 180 países, gerando cerca de 60 mil empregos no país, tendo atingindo, em 2015, um faturamento de R$ 8,57 Bi (BRAZILIAN HEALTH DEVICES, 2016).

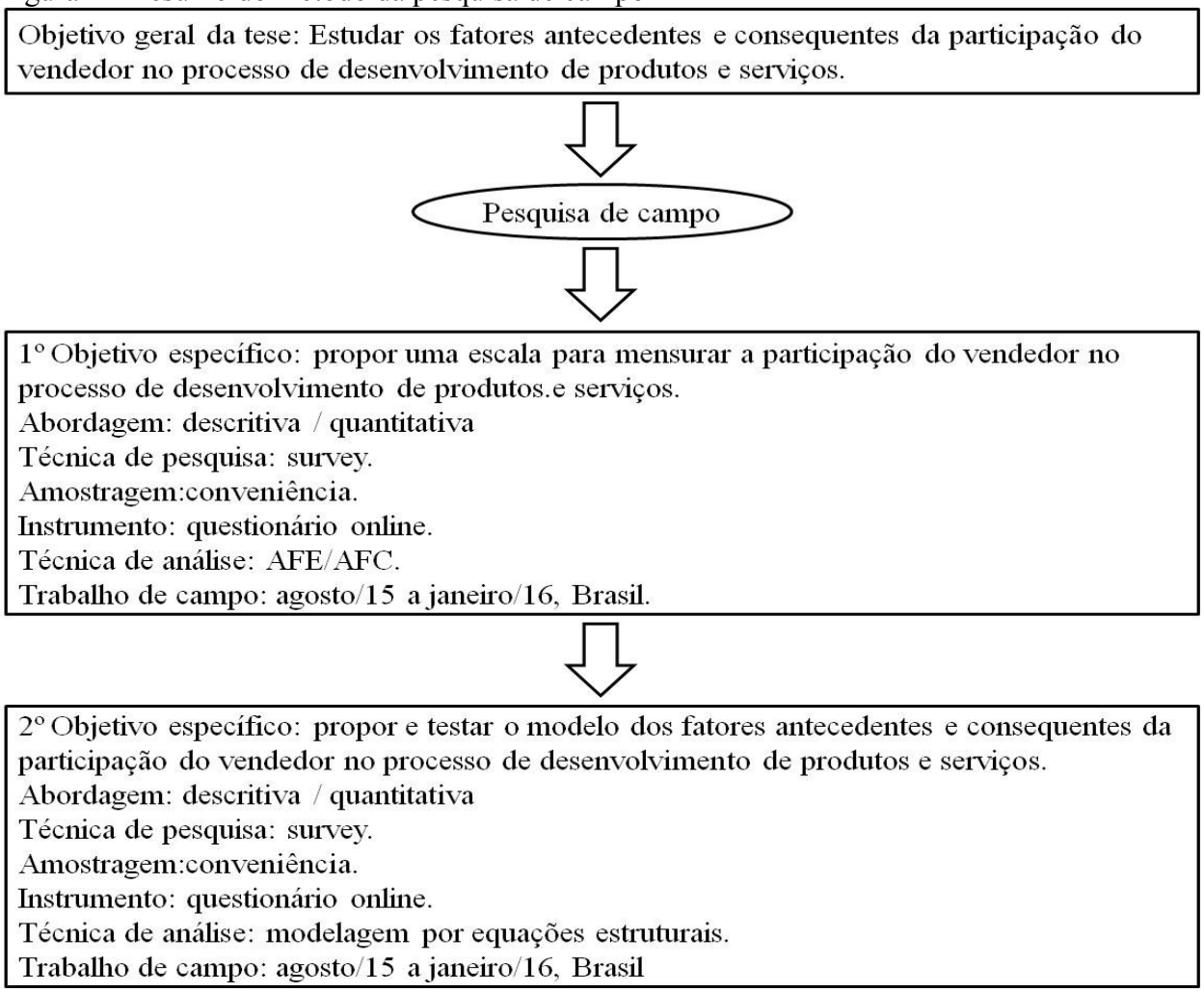
5.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado (apêndice A), disponibilizado aos respondentes pela ferramenta Google Forms®. Foram contatados 841 profissionais de vendas de empresas diversas do segmento médico-hospitalar, via rede social de negócios LinkedIn®, pedindo que aceitassem fazer parte da rede de relacionamentos do autor da tese para posterior participação na pesquisa. Considerou-se importante que eles fossem parte da rede de relacionamentos do autor para o caso de ser necessário um lembrete para que respondessem a pesquisa.

O período de coleta transcorreu de agosto/2015 a janeiro/2016, tendo sido necessário no máximo três lembretes para alguns respondentes, pois a reação da amostra foi bastante variada quando da solicitação de participação na pesquisa: alguns responderam de imediato, outros necessitaram de um lembrete, outros de dois e alguns, mais raramente, de três lembretes.

A meta de 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) e foram considerados vendedores os profissionais que tinham contato direto com os clientes em sua atividade diária, independente de sua designação funcional, podendo esta ser vendedor externo, consultor técnico, consultor educacional, especialista de produto, assistente técnico, entre outros.

Figura 2 - Resumo do método da pesquisa de campo



Fonte: Autor

5.1.1 VIÉS DO MÉTODO COMUM

O uso de um único instrumento de coleta para recolher as informações em campo, todas reunidas em um mesmo momento, traz consigo o risco de viés do método comum, influenciando o processo de resposta via erro sistemático (CASALÓ; FLAVIÁN; GUINALÍU, 2010; PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

Para minimizar este efeito foram tomados os cuidados a seguir, chamados por Podsakoff et al. (2003) e Podsakoff e Organ (1986) de métodos processuais:

a) Proteção do anonimato dos respondentes, reduzindo sua apreensão no momento das respostas.
b) Garantia aos respondentes de que não havia respostas certas ou erradas e que eles deveriam responder as perguntas da forma mais honesta possível, pois o que interessava era sua opinião.

c) Aleatoriedade na ordem de apresentação das questões aos respondentes, contrabalançando as variações sofridas por eles e que afetariam suas respostas na medida em que o questionário fosse sendo respondido (cansaço, alterações de humor, maior disposição com as primeiras perguntas, etc.).

A despeito disso, os dados coletados foram testados quando à variância do método comum (ver 6.3.1 Variância do Método Comum) para se verificar o grau de risco que o viés do método comum ofereceria à interpretação dos resultados encontrados no trabalho (PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

5.2 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO

Nesta seção são apresentadas as escalas utilizadas no estudo, tenham sido elas elaboradas pela inexistência de um instrumento que atendesse aos objetivos do trabalho, ou então material pré-existente que foi adaptado ao cenário de desenvolvimento de produtos e serviços.

5.2.1 PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR EM PDP

Na busca de uma forma de mensuração da participação do vendedor em PDP, não foi encontrada na literatura pesquisada uma proposta de construto reflexivo representado por uma escala específica, e sim estudos qualitativos (HARMANCIOGLU et al., 2007; KIM; WILEMON, 2003; MALSHE; BIEMANS, 2014; MARION; FRIAR; SIMPSON, 2012; ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2004) que faziam menção à ligação entre a força de vendas e PDP.

Os poucos estudos quantitativos encontrados usaram escalas formativas e mesmo assim ligadas ao uso a ser feito da informação obtida e não à participação da força de vendas em sua obtenção (ZAHAY; GRIFFIN; FREDERICKS, 2011), comparações de itens individuais e não como reflexo de um construto (JUDSON et al., 2009) e análises para as quais os autores não apresentaram abordagem que envolvesse a construção de uma escala como a necessária para o presente estudo (BELTRAMINI, 1988; CROSS et al., 2001; GORDON et al., 1997; JOSHI, 2010; JUDSON et al., 2006; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; LIU; COMER, 2007).

Assim, optou-se pela proposição de uma escala para mensuração deste construto, primeiro objetivo específico do trabalho, escala esta baseada em duas fontes.

A primeira delas foi 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).

O instrumento de pesquisa foi composto de numerosas frases e uma escala tipo Likert (1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente) que foram projetadas para capturar e avaliar as opiniões dos respondentes (gerentes de vendas) sobre o envolvimento dos vendedores no processo de desenvolvimento de novos produtos / serviços. Os dados coletados foram subsequentemente analisados no software SPSS® 16.0 para comparação das médias das respostas dadas a cada frase para os dois grupos de empresas considerados (KAM e não-KAM).

Embora os pesquisadores não tenham construído uma escala propriamente dita e as frases tenham sido utilizadas individualmente, entendeu-se que elas cobriam pontos significativos da participação de vendedores em PDP, quais sejam: responsabilidade por obter informações junto aos clientes sobre novos produtos e serviços, existência de treinamento formal para a coleta destas informações, entendimento de como o processo de desenvolvimento de produtos e serviços acontece na empresa, participação dos vendedores nas equipes de desenvolvimento de produtos e serviços e suas contribuições para tal, e a interação dos profissionais de Vendas com as áreas de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento e Engenharia da empresa (quadro 3).

A segunda fonte para a construção desta escala foram trabalhos voltados para a participação de clientes / consumidores no desenvolvimento de produtos e serviços (CASALÓ; FLAVIÁN; GUINALÍU, 2010; NGO; O'CASS, 2013; SANTOS; SPRING, 2015; YI; NATARAAJAN; GONG, 2011; YIM; CHAN; LAM, 2012), que, embora não apresentassem escalas que se encaixassem perfeitamente na ação dos vendedores em PDP, ofereceram ideias que puderam ser utilizadas para complementar o que havia sido feito com o material de Judson et al. (2009). Tais ideias consideraram tanto o conceito de participação do cliente (SANTOS; SPRING, 2015; NGO; O'CASS, 2013) no desenvolvimento de produtos e serviços, como a possibilidade de adaptação da escala de participação do cliente nesse processo (CASALÓ; FLAVIÁN; GUINALÍU, 2010; YIM; CHAN; LAM, 2012) (quadro 4).

Quadro 3 - Participação do vendedor em PDP - fonte 1

	Adaptação para construção de uma escala já que o trabalho original analisava os indicadores isoladamente e não como reflexo de um construto.
PARVEN1	Eu sou responsável por obter informações dos clientes sobre ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços.
PARVEN2	Eu me sinto treinado em técnicas para coleta de informações dos clientes sobre novas ideias de produtos e serviços.
PARVEN3	Eu fui treinado formalmente para coletar informações dos clientes sobre ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços.
PARVEN4	Eu entendo como o processo de desenvolvimento de produtos e serviços acontece na empresa.
PARVEN5	Eu sinto que são feitos esforços formais pela empresa para aumentar minha compreensão sobre o processo de desenvolvimento de produtos e serviços.
PARVEN6	Eu faço parte da equipe de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN7	Eu tenho participação ativa no processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN8	Eu dou valiosas contribuições ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN9	Eu tenho capacidade para dar valiosas contribuições ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN10	Eu me relaciono com o pessoal de Marketing como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN11	Eu me relaciono com o pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN12	Eu me relaciono com o pessoal de Engenharia como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN13	Eu me relaciono com o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.

Fonte: Autor, "adaptado de" Judson et al. (2009)

Quadro 4 - Participação do vendedor em PDP - fonte 2

	Adaptação de escala de participação do consumidor para o desenvolvimento de serviços.
PARVEN14	Eu sempre uso parte do tempo de meus contatos com os clientes para obter informações sobre suas necessidades, opiniões e ideias de novos produtos e serviços.
PARVEN15	Eu me esforço para expressar as necessidades, opiniões e ideias dos clientes para o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN16	Eu sempre forneço sugestões para o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.
PARVEN17	Eu estou muito envolvido no processo de como devem ser desenvolvidos os produtos e serviços da empresa.

Fonte: Autor, "adaptado de" Yim, Chan e Lam (2012)

A tradução das afirmações da língua inglesa para a portuguesa foi submetida a especialistas, doutores em construção de escalas em ciências sociais. A versão final em português foi inserida no questionário final (apêndice A) após a conciliação das avaliações e sugestões de alteração dos especialistas. 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. Para esta finalidade foram usadas as recomendações de Vieira e Dalmoro (2008) para construção de escalas tipo Likert, tais como escala de sete pontos, utilização de ponto neutro, uso de um contínuo de direção e utilização de âncoras verbais no mínimo nas extremidades. Adicionalmente evitou-se a utilização de valores de escala numérica bipolar (por exemplo, -3 para +3) para reduzir o viés de aquiescência (PODSAKOFF et al., 2003).

5.2.2 DEMAIS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO

Além da escala considerada como primeiro objetivo específico do presente trabalho (Participação do vendedor em PDP), outros instrumentos de mensuração foram estudados para propor e testar o modelo de fatores antecedentes e consequentes da participação do vendedor no processo desenvolvimento de produtos e serviços, segundo objetivo específico.

Assim, as variáveis Conflito de tarefa, Conflito de relacionamento, Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços, Orientação para inovação em produtos e serviços e Esforço discricionário tiveram suas escalas extraídas e adaptadas da literatura, conforme listado a seguir:

a) Conflito de tarefa: De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009) – quadro 5;
b) Conflito de relacionamento: De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009) – quadro 6;
c) Compartilhamento de informações sobre o desenvolvimento de produtos e serviços: Auh et al. (2014) – quadro 7;
d) Orientação para inovação em produtos e serviços: De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009); Jansen, Van Den Bosch e Volderba (2006) – quadro 8;
e) Esforço discricionário: Blader e Tyler (2009); Zigarmi et al. (2012) – quadro 9.

Quadro 5 – Conflito de tarefa

	Trabalho original fazia avaliação da percepção dos entrevistados sobre a relação entre as funções de **P&D** e **Marketing** em suas organizações. Para o trabalho de tese os indicadores foram adaptados para a relação entre as funções de **Vendas** e **áreas de desenvolvimento de produtos e serviços**.
CONTAR1	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços na empresa onde trabalho frequentemente têm opiniões diferentes sobre a prioridade de cada um dos projetos de desenvolvimento de produtos e serviços.
CONTAR2	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho frequentemente têm ideias diferentes sobre a melhor forma de executar cada etapa de um determinado projeto.
CONTAR3	Durante a execução de um projeto, o pessoal de Vendas e o pessoal de desenvolvimento de produtos da empresa onde trabalho frequentemente não entram em acordo sobre as tarefas a serem desempenhadas por cada um.
CONTAR4	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho frequentemente têm opiniões diferentes sobre as tarefas a serem realizadas no desenvolvimento de um projeto.

Fonte: Autor, "adaptado de" De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009)

Quadro 6 – Conflito de relacionamento

	Trabalho original fazia avaliação da percepção dos entrevistados sobre a relação entre as funções de **P&D** e **Marketing** em suas organizações. Para o trabalho de tese os indicadores foram adaptados para a relação entre as funções de **Vendas** e **áreas de desenvolvimento de produtos e serviços**.
CONREL1	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho muitas vezes ficam irritadas umas com as outras quando trabalham juntas.
CONREL2	Muitas vezes há tensões no relacionamento entre as pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho.
CONREL3	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho não se dão bem umas com as outras.
CONREL4	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho geralmente não gostam de interagir umas com as outras.

Fonte: Autor, "adaptado" de De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009)

Quadro 7 - Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços

	Trabalho original fazia avaliação da percepção dos entrevistados sobre o compartilhamento de informações **dentro da equipe de Vendas**. Para o trabalho de tese os indicadores foram adaptados para o compartilhamento de informações **dentro da empresa** e **relacionados ao desenvolvimento de produtos e serviços**.
COMINF1	Compartilhar informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços é uma norma na empresa onde trabalho.
COMINF2	Na empresa onde trabalho, informações importantes sobre desenvolvimento de produtos e serviços são facilmente acessíveis para os vendedores que precisem delas.
COMINF3	Na empresa onde trabalho, nós nos reunimos regularmente para discutir temas sobre desenvolvimento de produtos e serviços que são estrategicamente importantes.
COMINF4	Na empresa onde trabalho, informações importantes sobre desenvolvimento de produtos e serviços são ativamente compartilhadas entre nós.
COMINF5	Na empresa onde trabalho, quando um vendedor obtém informações de importância estratégica sobre desenvolvimento de produtos e serviços, elas são compartilhadas com outros vendedores.

Fonte: Autor, "adaptado de" Auh et al. (2014)

Quadro 8 - Orientação para inovação em produtos e serviços

	Para evitar que os respondentes pensassem em orientação para inovação apenas com foco em produtos novos, a escala compreendeu tanto o desenvolvimento de novos produtos como a modificação de produtos existentes.
INOVPN1	A empresa onde trabalho geralmente aceita solicitações de clientes para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.
INOVPN2	Na empresa onde trabalho, nós concentramos esforços em inventar novos produtos e serviços.
INOVPN3	Na empresa onde trabalho, nós estamos dispostos a fazer experiências com produtos e serviços novos nos mercados em que já atuamos.
INOVPN4	Na empresa onde trabalho, nós estamos dispostos a vender produtos e serviços que são completamente novos para a companhia.
INOVPN5	Na empresa onde trabalho, nós frequentemente procuramos aproveitar novas oportunidades em novos mercados.
INOVPN6	Na empresa onde trabalho, nós regularmente procuramos utilizar novos e diferentes canais de distribuição.
INOVPN7	Na empresa onde trabalho, nós regularmente procuramos abordar novos clientes em novos mercados.
INOVPM1	Na empresa onde trabalho, nós frequentemente procuramos aperfeiçoar o fornecimento dos produtos e serviços já existentes.
INOVPM2	Na empresa onde trabalho, nós regularmente procuramos implementar adaptações que melhorem os produtos e serviços existentes.
INOVPM3	Na empresa onde trabalho, nós procuramos introduzir melhorias em produtos e serviços mesmo para mercados que já os consomem regularmente.
INOVPM4	Na empresa onde trabalho, nós procuramos melhorar a eficiência da oferta de produtos e serviços mesmo quando eles já são consumidos rotineiramente.
INOVPM5	Na empresa onde trabalho, nós procuramos melhorar a economia de escala dos produtos e serviços existentes com o uso de novas tecnologias e novos procedimentos operacionais.
INOVPM6	A empresa onde trabalho procura expandir a oferta de serviços mesmo para os clientes que são atualmente atendidos pela companhia.
INOVPM7	Reduzir os custos dos produtos e serviços atualmente oferecidos aos clientes é uma meta importante para a empresa onde trabalho.

Fonte: Autor, "adaptado de" De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009); Jansen, Van Den Bosch e Volderba (2006)

Quadro 9 - Esforço discricionário

ESFDIS1	Eu me preocupo em propor soluções inovadoras no trabalho.
ESFDIS2	Eu me ofereço voluntariamente para fazer coisas que vão além daquilo que se espera de mim.
ESFDIS3	Eu me ofereço voluntariamente para ajudar na orientação de novos funcionários.
ESFDIS4	Eu me ofereço para ajudar meus colegas a resolver problemas relacionados ao trabalho.
ESFDIS5	Eu me ofereço para ajudar meus colegas a fazer o trabalho deles quando eles estão sobrecarregados.
ESFDIS6	Eu coloco esforço extra para fazer bem o meu trabalho, além daquilo que é normalmente esperado.
ESFDIS7	Eu compartilho meus conhecimentos com colegas de trabalho, mesmo quando não recebo reconhecimento por isso.
ESFDIS8	Eu trabalho além de meu horário normal, mesmo sem receber reconhecimento imediato por isso.

Fonte: Autor, "adaptado de" Blader e Tyler (2009); Zigarmi et al. (2012)

A tradução das afirmações da língua inglesa para a portuguesa foi submetida a especialistas, doutores em construção de escalas em ciências sociais. A versão final em português foi inserida no questionário final (apêndice A) após a conciliação das avaliações e sugestões de alteração dos especialistas. 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. Para esta finalidade foram usadas as recomendações de Vieira e Dalmoro (2008) para construção de escalas tipo Likert, tais como escala de sete pontos, utilização de ponto neutro, uso de um contínuo de direção e uso de âncoras verbais no mínimo nas extremidades. Adicionalmente evitou-se a utilização de valores de escala numérica bipolar (por exemplo, -3 para +3) para reduzir o viés de aquiescência (PODSAKOFF et al., 2003).

Em relação à escala de Orientação para inovação em produtos e serviços (DE CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2009; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLDERBA, 2006), vale salientar que ela continha indicadores (frases) relacionados a produtos novos (identificados por INOVPN) e outros relacionados a produtos modificados (INOVPM), uma vez que tanto o desenvolvimento de novos produtos como a modificação de produtos existentes se encontram no foco do presente trabalho.

Adicionalmente às escalas utilizadas, foram inseridas questões para qualificação do perfil dos respondentes que participaram da pesquisa, questões estas envolvendo gênero, idade, tempo trabalhando na empresa, tempo trabalhando em Vendas e escolaridade.

Também se procurou identificar o perfil das empresas a que pertenciam os respondentes, embora tal informação pudesse ser menos significativa uma vez que mais de um respondente trabalhava em uma mesma empresa. Para esta finalidade foi perguntado o número de funcionários e o faturamento anual. Além disso foi questionada a existência de um departamento formal de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), existência de separação formal entre Marketing e Vendas e as funções da área de Engenharia. Entendeu-se que tais questões poderiam contribuir para a compreensão das respostas aos indicadores existentes na escala de

Participação do vendedor em PDP proposta, a saber: PARVEN10 (Eu me relaciono com o pessoal de Marketing como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.), PARVEN11 (Eu me relaciono com o pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.) e PARVEN12 (Eu me relaciono com o pessoal de Engenharia como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.).

5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE

O método quantitativo adotado envolveu análise estatística descritiva, análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e modelagem por equações estruturais, sendo todos os cálculos realizados por meio dos softwares IBM SPSS Statistics® 20.0 (análise descritiva e análise fatorial exploratória) e IBM SPSS Amos® 22.0 (análise fatorial confirmatória e modelagem por equações estruturais).

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a coleta de dados procedeu-se a análises estatísticas com diferentes finalidades. A seguir serão apresentados os resultados destas análises e as conclusões a que elas levaram.

6.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Depois do convite feito a 841 vendedores para que participassem da pesquisa e números variados de lembretes, dependendo do nível de resposta alcançado e com o limite de três, a coleta de dados foi finalizada com 250 questionários respondidos de maneira completa, totalizando cerca de 30% de respostas válidas como amostra de trabalho.

Em função da ferramenta de coleta usada (questionário online no Google Forms®) foi imposta a condição de que somente questionários completos poderiam ser remetidos, não havendo, portanto, o recebimento de questionários incompletos que precisassem ser desprezados.

Raros foram os casos de profissionais que se recusaram a responder por entender que o questionário continha questões de natureza confidencial envolvendo aspectos internos da empresa. Outros informaram que precisariam solicitar a autorização de sua chefia imediata para responder, autorização esta que invariavelmente acontecia. Interessante notar que não havia um procedimento padrão e muitas vezes profissionais da mesma empresa tinham comportamento diverso, o que pode estar relacionado ao tempo em que se encontravam na empresa, relacionamento com a chefia ou alguma insegurança pessoal.

A última semana de cada mês, chamada pelos vendedores de “semana de fechamento” foi o período com menor número de questionários respondidos de acordo com as estatísticas apresentadas pelo Google Forms®, mesmo naquelas empresas que não comercializam produtos consumíveis (vendas com repetição semanal, quinzenal ou mensal) e o fechamento de pedidos se dá por oferta de projetos, não sendo afetado por vendas de periodicidade mensal. Isto pode ser um indicativo da existência de certos mitos dentro da categoria que devem ser levados em consideração quando se pretenda desenvolver trabalhos com esses profissionais.

Na Tabela 1 tem-se o perfil dos respondentes, sendo possível verificar que existiu uma distribuição equilibrada entre gêneros (52,8% masculino, 47,2% feminino), o que é compreensível, pois o tipo de trabalho desenvolvido pelo profissional não impõe limites que

poderiam ser associados a esta característica. A idade mínima estava abaixo de 25 anos (o respondente mais novo tinha 22 anos) e a média calculada foi 37 anos. A maior concentração de respondentes se encontrava nas faixas de 26 a 35 anos e de 36 a 45 anos, mostrando que o segmento médico-hospitalar oferece alguma oportunidade para jovens, eventualmente recém-formados, mas seu foco maior é em vendedores com idade igual ou superior a 26 anos.

Quanto ao tempo trabalhando na empresa, houve uma concentração bastante significativa na faixa de 0 a 5 anos (74,8%), com média calculada de 4 anos, o que pode ser um indicativo de alta rotatividade dos profissionais de vendas no segmento e eventual influenciador do desejo das empresas de sua não participação em processos de desenvolvimento de produtos e serviços. Este é um tema que pode ser objeto de futuras pesquisas.

No que diz respeito ao tempo trabalhando em Vendas, a média calculada foi 11 anos e quase 60% dos respondentes estavam entre 0 e 10 anos neste tipo de atividade. Chama a atenção que quase 15% dos respondentes tinham mais de 20 anos de atuação, o que mostra que apesar da rotatividade evidenciada entre empresas, a atividade em Vendas em si continua predominando, sendo, de alguma forma, atraente para o profissional ou indicativo de sua falta de opção, o que também pode ser considerado um tema para futuras pesquisas.

Quanto à escolaridade formal, acima de 60% apresentou pelo menos um grau a mais do que a formação universitária (pós-graduação, especialização, MBA), mostrando que a busca por maior qualificação, seja por iniciativa própria ou por exigência da empresa, caracterizou o segmento analisado. Um ponto a ser considerado foi a existência de quase 8% de vendedores com grau de mestre ou doutor, explicável pela complexidade de alguns dos produtos vendidos e pela demanda técnica dos clientes atendidos.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

GÊNERO	FREQUÊNCIA	%
Masculino	132	52,8%
Feminino	118	47,2%
IDADE	**FREQUÊNCIA**	**%**
Até 25 anos	4	1,6%
De 26 a 35 anos	122	48,8%
De 36 a 45 anos	86	34,4%
De 46 a 55 anos	32	12,8%
Mais de 55anos	6	2,4%
TEMPO NA EMPRESA	**FREQUÊNCIA**	**%**
De 0 a 5 anos	187	74,8%
De 6 a 10 anos	47	18,8%
De 11 a 15 anos	6	2,4%
De 16 a 20 anos	7	2,8%
Mais de 20 anos	3	1,2%
TEMPO EM VENDAS	**FREQUÊNCIA**	**%**
De 0 a 5 anos	75	30,0%
De 6 a 10 anos	72	28,8%
De 11 a 15 anos	41	16,4%
De 16 a 20 anos	29	11,6%
De 21 a 25 anos	24	9,6%
De 26 a 30 anos	7	2,8%
Mais de 30 anos	2	0,8%
ESCOLARIDADE FORMAL	**FREQUÊNCIA**	**%**
Ensino médio concluído	5	2,0%
Universitário concluído	74	29,6%
Pós-graduação / Especialização / MBA concluído	152	60,8%
Mestrado concluído	17	6,8%
Doutorado concuído	2	0,8%

Fonte: Autor

A análise do perfil das empresas (tabela 2), a despeito de sua limitação, pois houve mais de um respondente por empresa, mostrou maior concentração de respondentes trabalhando em companhias de grande porte para o segmento (quase 50% com mais de 1.000 funcionários e mais de 60% com faturamento acima de R$ 50 milhões).

Quanto à estrutura organizacional, 74% das empresas tinham uma área formal de Pesquisa e Desenvolvimento e 80% apresentaram uma divisão formal entre Marketing e Vendas, o que poderá contribuir para as respostas aos indicadores PARVEN10 (Eu me relaciono com o pessoal de Marketing como parte do processo de desenvolvimento de

produtos e serviços da empresa.) e PARVEN11 (Eu me relaciono com o pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.), ambos da escala de Participação do vendedor em PDP.

Por outro lado, apenas 22% das empresas mostraram o setor de Engenharia cuidando exclusivamente do desenvolvimento de produtos, o que poderá tornar o indicador PARVEN12 (Eu me relaciono com o pessoal de Engenharia como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.) irrelevante para a escala de Participação do vendedor em PDP.

Tabela 2 - Perfil das empresas

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	**FREQUÊNCIA**	**%**
1 a 50	16	6,4%
51 a 100	35	14,0%
101 a 250	22	8,8%
251 a 500	32	12,8%
501 a 1000	21	8,4%
1001 a 5000	43	17,2%
Acima de 5000	81	32,4%
FATURAMENTO	**FREQUÊNCIA**	**%**
Até R$ 240 mil	3	1,2%
De R$ 240 mil a R$ 2,4 milhões	19	7,6%
De R$ 2,4 milhões a R$ 6 milhões	22	8,8%
De R$ 6 milhões a R$ 50 milhões	55	22,0%
Acima de R$ 50 milhões	151	60,4%
EXISTÊNCIA DE P&D	**FREQUÊNCIA**	**%**
Sim	185	74,0%
Não	65	26,0%
SEPARAÇÃO ENTRE M & V	**FREQUÊNCIA**	**%**
Sim	200	80,0%
Não	50	20,0%
ATRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA	**FREQUÊNCIA**	**%**
Desenvolvimento de produtos	55	22,0%
Processos industriais	47	18,8%
Desenvolvimento de produtos e processos industriais	148	59,2%

Fonte: Autor

6.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DAS ESCALAS USADAS NA PESQUISA

As escalas utilizadas no questionário foram submetidas à análise fatorial exploratória com o intuito de verificar o agrupamento de indicadores em diferentes fatores e a eventual necessidade de eliminação de algum indicador que estivesse com carga fatorial baixa, fazendo-se assim um trabalho preparatório para a análise fatorial confirmatória que viria a seguir.

Para tal foi utilizado o método de extração de componentes principais com rotação ortogonal Varimax.

A escala de Participação do vendedor em PDP, composta inicialmente por 17 indicadores, apresentou agrupamentos em três fatores diferentes, sendo que alguns indicadores apresentaram-se distribuídos em mais de um fator e sempre com cargas fatoriais baixas, p. ex.: PARVEN1 (Eu sou responsável por obter informações dos clientes sobre ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços.) e PARVEN12 (Eu me relaciono com o pessoal de Engenharia como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.), sendo potenciais candidatos à eliminação quando da finalização da escala (HAIR et al., 2009).

A escala de Orientação para inovação em produtos e serviços apresentou dois fatores, como se supunha, em função das características dos indicadores (INOVPN para produtos novos e INOVPM para produtos modificados) com o detalhe de que os indicadores relacionados a produtos modificados apresentaram alinhamento sob um mesmo fator enquanto os indicadores relacionados a produtos novos apresentaram alinhamento errático entre os dois fatores encontrados, sempre com baixas cargas fatoriais, sendo potenciais candidatos à eliminação quando da finalização da escala (HAIR et al., 2009).

A análise fatorial exploratória das demais escalas (Conflito de tarefa, Conflito de relacionamento, Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços e Esforço discricionário) apresentou resultados unifatoriais, com indicadores apresentando maior ou menor carga fatorial e cuja manutenção foi avaliada quando da análise fatorial confirmatória.

6.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA - ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Na análise fatorial confirmatória, a estimação do modelo de mensuração envolvendo as variáveis Orientação para inovação em produtos e serviços, Conflito de tarefa, Conflito de relacionamento, Compartilhamento de informações sobre produtos e serviços, Participação do vendedor em PDP e Esforço discricionário foi feita pelo método da máxima verossimilhança (ML).

No que diz respeito à normalidade, 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, 2010 apud OLIVEIRA JUNIOR et al., 2016).

Assim, é recomendado que as medidas de curtose (Ku) e assimetria (Sk) univariadas (de cada indicador) se aproximem de zero e não sejam superiores, em módulo, a 2 e 7, respectivamente (MARÔCO apud OLIVEIRA JUNIOR et al., 2016). A tabela 3 mostra os resultados de normalidade univariada, medida por meio dos parâmetros de assimetria (Sk) e curtose (Ku), indicando que nenhuma das variáveis apresentou $|Sk| > 2$ e $|Ku| > 7$, não havendo, portanto, violação extrema da normalidade.

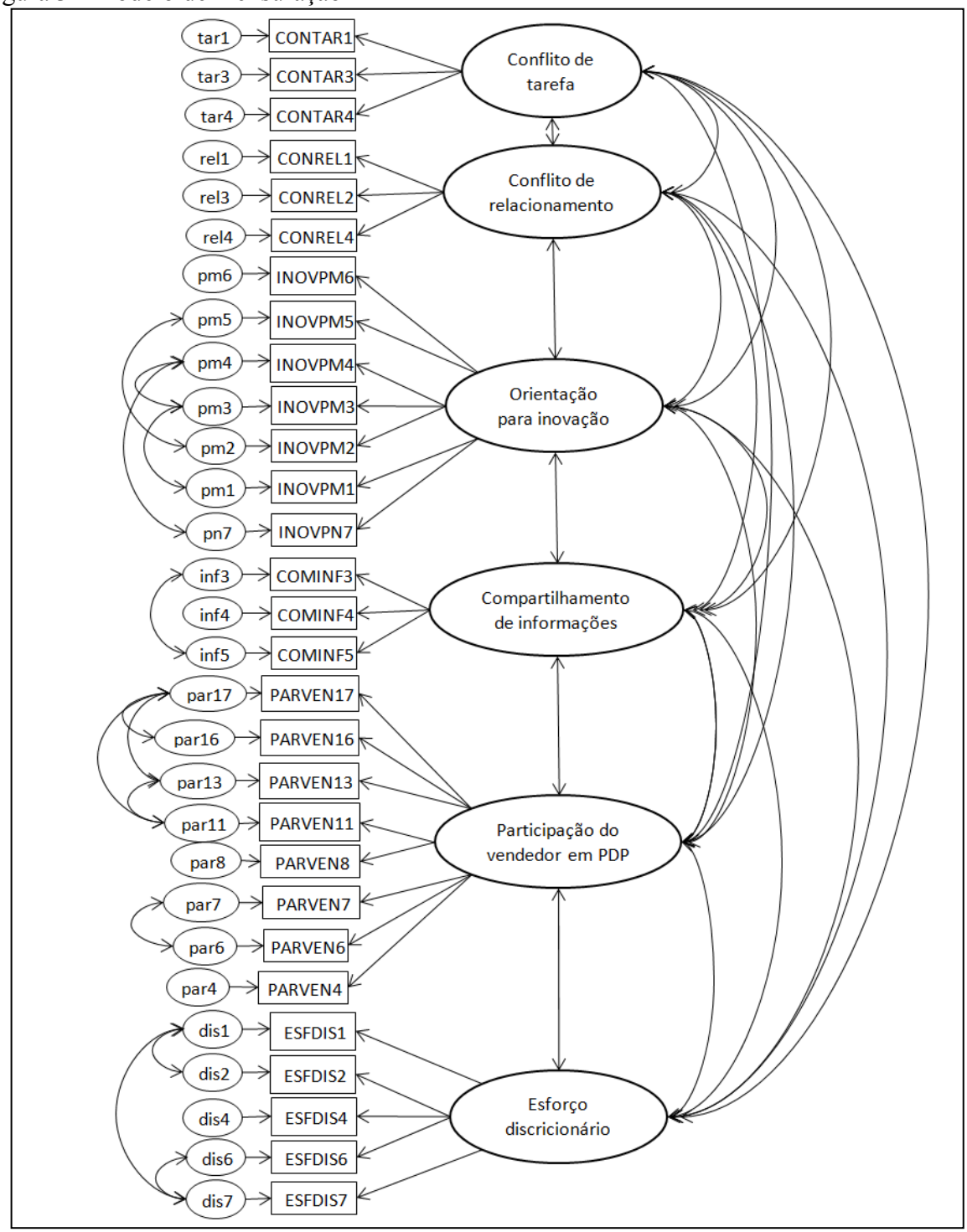
O modelo de mensuração (figura 3), após a avaliação dos pressupostos de normalidade, apresentou bons índices de qualidade de ajustamento, a saber: $\chi^2 = 574{,}073_{(349)}$, $p<0{,}001$, CFI = 0,938, RMSEA = 0,051 (BYRNE, 2009; MARÔCO, 2014).

Tabela 3 - Análise da normalidade univariada - assimetria e curtose

Variável	min	max	Assimetria (Sk)	Curtose (Ku)
ESFDIS7	2,000	7,000	-1,330	1,662
ESFDIS6	2,000	7,000	-1,507	2,377
ESFDIS4	2,000	7,000	-1,250	1,336
ESFDIS2	2,000	7,000	-0,956	0,761
ESFDIS1	2,000	7,000	-1,182	1,128
COMINF3	1,000	7,000	0,111	-1,256
COMINF4	1,000	7,000	0,063	-0,851
COMINF5	1,000	7,000	-0,453	-0,676
CONREL1	1,000	7,000	-0,043	-1,125
CONREL2	1,000	7,000	-0,001	-0,895
CONREL4	1,000	7,000	0,355	-0,812
CONTAR1	1,000	7,000	-0,269	-0,617
CONTAR3	1,000	7,000	0,153	-0,806
CONTAR4	1,000	7,000	-0,167	-0,854
INOVPM6	1,000	7,000	-0,802	0,014
INOVPM5	1,000	7,000	-0,487	-0,453
INOVPM4	1,000	7,000	-0,876	0,170
INOVPM3	1,000	7,000	-0,998	0,592
INOVPM2	1,000	7,000	-0,787	0,207
INOVPM1	1,000	7,000	-0,859	0,094
INOVPN7	1,000	7,000	-0,891	0,038
PARVEN4	1,000	7,000	-0,266	-0,821
PARVEN6	1,000	7,000	0,655	-0,943
PARVEN7	1,000	7,000	0,438	-1,083
PARVEN8	1,000	7,000	-0,214	-1,045
PARVEN11	1,000	7,000	0,020	-1,084
PARVEN13	1,000	7,000	-0,384	-1,023
PARVEN16	1,000	7,000	-0,217	-0,985
PARVEN17	1,000	7,000	0,154	-1,309

Fonte: Autor

Figura 3 - Modelo de mensuração



Fonte: Autor

A avaliação do modelo de mensuração também foi feita pela análise das cargas fatoriais de cada indicador em seu respectivo construto (validade fatorial), a confiabilidade composta-CR e a variância média extraída-AVE (validade convergente) de cada escala.

As tabelas 4 a 9 mostram as versões finais das escalas com seus indicadores (código e conteúdo) e respectivas cargas fatoriais, sua variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR).

Trata-se da composição das escalas após a supressão de indicadores que apresentaram baixas cargas fatoriais (menores ou iguais a 0,5), cuja presença, de acordo com Byrne (2009) e Marôco (2014), comprometeria a validade fatorial dos respectivos instrumentos de mensuração.

Tabela 4 - Escala de Participação do vendedor em PDP - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR)

CONSTRUTO / ITENS		CARGA FATORIAL	AVE	CR
CÓDIGO	**CONTEÚDO**			
Participação do vendedor em PDP			0,551	0,907
PARVEN4	Eu entendo como o processo de desenvolvimento de produtos e serviços acontece na empresa.	0,648		
PARVEN6	Eu faço parte da equipe de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,690		
PARVEN7	Eu tenho participação ativa no processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,831		
PARVEN8	Eu dou valiosas contribuições ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,775		
PARVEN11	Eu me relaciono com o pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,716		
PARVEN13	Eu me relaciono com o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,719		
PARVEN16	Eu sempre forneço sugestões para o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	0,675		
PARVEN17	Eu estou muito envolvido no processo de como devem ser desenvolvidos os produtos e serviços da empresa.	0,857		

Notas: AVE = Variância Média Extraída, CR = Confiabilidade Composta

Fonte: Autor

Tabela 5 - Escala de Orientação para inovação em produtos e serviços - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR)

CONSTRUTO / ITENS		CARGA FATORIAL	AVE	CR
CÓDIGO	**CONTEÚDO**			
Orientação para inovação em produtos e serviços			0,502	0,875
INOVPN7	Na empresa onde trabalho, nós regularmente procuramos abordar novos clientes em novos mercados.	0,584		
INOVPM1	Na empresa onde trabalho, nós frequentemente procuramos aperfeiçoar o fornecimento dos produtos e serviços já existentes.	0,709		
INOVPM2	Na empresa onde trabalho, nós regularmente procuramos implementar adaptações que melhorem os produtos e serviços existentes.	0,767		
INOVPM3	Na empresa onde trabalho, nós procuramos introduzir melhorias em produtos e serviços mesmo para mercados que já os consomem regularmente.	0,755		
INOVPM4	Na empresa onde trabalho, nós procuramos melhorar a eficiência da oferta de produtos e serviços mesmo quando eles já são consumidos rotineiramente.	0,720		
INOVPM5	Na empresa onde trabalho, nós procuramos melhorar a economia de escala dos produtos e serviços existentes com o uso de novas tecnologias e novos procedimentos operacionais.	0,685		
INOVPM6	A empresa onde trabalho procura expandir a oferta de serviços mesmo para os clientes que são atualmente atendidos pela companhia.	0,724		

Notas: AVE = Variância Média Extraída, CR = Confiabilidade Composta

Fonte: Autor

Tabela 6 - Escala de Conflito de tarefa - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR)

CONSTRUTO / ITENS		CARGA FATORIAL	AVE	CR
CÓDIGO	**CONTEÚDO**			
Conflito de tarefas			0,539	0,778
CONTAR1	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços na empresa onde trabalho frequentemente têm opiniões diferentes sobre a prioridade de cada um dos projetos de desenvolvimento de produtos e serviços.	0,779		
CONTAR3	Durante a execução de um projeto, o pessoal de Vendas e o pessoal de desenvolvimento de produtos da empresa onde trabalho frequentemente não entram em acordo sobre as tarefas a serem desempenhadas por cada um.	0,679		
CONTAR4	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho frequentemente têm opiniões diferentes sobre as tarefas a serem realizadas no desenvolvimento de um projeto.	0,741		

Notas: AVE = Variância Média Extraída, CR = Confiabilidade Composta

Fonte: Autor

Tabela 7 - Escala de Conflito de relacionamento - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR)

CONSTRUTO	ITEM		CARGA FATORIAL	AVE	CR
	CÓDIGO	CONTEÚDO			
Conflito de relacionamentos	CONREL1	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho muitas vezes ficam irritadas umas com as outras quando trabalham juntas.	0,673	0,502	0,749
	CONREL2	Muitas vezes há tensões no relacionamento entre as pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho.	0,803		
	CONREL4	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho geralmente não gostam de interagir umas com as outras.	0,638		

Notas: AVE = Variância Média Extraída, CR = Confiabilidade Composta

Fonte: Autor

Tabela 8 - Escala de Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR)

CONSTRUTO / ITENS		CARGA FATORIAL	AVE	CR
CÓDIGO	CONTEÚDO			
Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços			0,483	0,736
CONINF3	Na empresa onde trabalho, nós nos reunimos regularmente para discutir temas sobre desenvolvimento de produtos e serviços que são estrategicamente importantes.	0,725		
CONINF4	Na empresa onde trabalho, informações importantes sobre desenvolvimento de produtos e serviços são ativamente compartilhadas entre nós.	0,719		
CONINF5	Na empresa onde trabalho, quando um vendedor obtém informações de importância estratégica sobre desenvolvimento de produtos e serviços, elas são compartilhadas com outros vendedores.	0,637		

Notas: AVE = Variância Média Extraída, CR = Confiabilidade Composta

Fonte: Autor

Tabela 9 - Escala de Esforço discricionário - Indicadores, cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR)

CONSTRUTO / ITENS		CARGA FATORIAL	AVE	CR
CÓDIGO	CONTEÚDO			
Esforço discricionário			0,501	0,833
ESFDIS1	Eu me preocupo em propor soluções inovadoras no trabalho.	0,635		
ESFDIS2	Eu me ofereço voluntariamente para fazer coisas que vão além daquilo que se espera de mim.	0,707		
ESFDIS4	Eu me ofereço para ajudar meus colegas a resolver problemas relacionados ao trabalho.	0,694		
ESFDIS6	Eu coloco esforço extra para fazer bem o meu trabalho, além daquilo que é normalmente esperado.	0,742		
ESFDIS7	Eu compartilho meus conhecimentos com colegas de trabalho, mesmo quando não recebo reconhecimento por isso.	0,755		

Notas: AVE = Variância Média Extraída, CR = Confiabilidade Composta

Fonte: Autor

A avaliação da confiabilidade composta (CR) mostrou que todas as variáveis latentes apresentaram valores acima do recomendado (≥ 0,7), enquanto alguns valores de variância

média extraída (AVE) ficaram no limite recomendado (≥ 0,5) (BYRNE, 2009; MARÔCO, 2014) ou levemente inferiores.

Seguindo o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante das escalas foi avaliada pela comparação entre AVE (variância média extraída) e o quadrado das correlações entre as variáveis latentes (tabela 10).

Tabela 10 - Quadrado das correlações entre as variáveis latentes e AVE

	Participação do vendedor em PDP	Orientação para inovação	Conflito de tarefa	Conflito de relacionamento	Compartilhamento de informações	Esforço discricionário
Participação do vendedor em PDP	**0,551**					
Orientação para inovação	0,228	**0,502**				
Conflito de tarefa	0,004	0,000	**0,539**			
Conflito de relacionamento	0,019	0,035	0,906	**0,502**		
Compartilhamento de informações	0,623	0,471	0,036	0,069	**0,483**	
Esforço discricionário	0,147	0,489	0,030	0,000	0,165	**0,501**

Nota: Os números em negrito na diagonal são AVE e os demais são os valores de correlação elevado ao quadrado.

Fonte: Autor

Exceto pela alta correlação entre Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento e entre Participação do vendedor em PDP e Compartilhamento de informações, as escalas mostraram validade discriminante aceitável (valor de AVE maior que o quadrado das correlações entre cada par de variáveis latentes) (BYRNE, 2009; MARÔCO, 2014).

A escala de maior interesse nesta fase da análise (Participação do vendedor em PDP), depois da supressão de indicadores de baixa carga fatorial, atendeu aos requisitos de validade fatorial, confiabilidade composta e validade convergente, podendo ser questionada sua validade discriminante na comparação com a escala de Compartilhamento de informação sobre o desenvolvimento de produtos e serviços. Tal discrepância, entretanto, pode estar relacionada com a correlação entre os dois construtos e o fato de um ter forte poder de explicação sobre o outro, o que foi testado quando da avaliação do modelo estrutural.

A análise das correlações entre as variáveis latentes (tabela 11), mostrou um valor considerado alto entre Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento, o que, segundo Byrne (2009), pode gerar o fenômeno de multicolinearidade por estarem ambas as variáveis representando construtos muito semelhantes. Se for considerado que no modelo conceitual

proposto se preconiza que ambas as variáveis são antecedentes da Participação do vendedor em PDP, a existência de multicolinearidade poderia afetar as relações que se pretende estudar.

Para solucionar o problema Byrne (2009) recomenda duas alternativas: eliminar uma das variáveis ou combinar os indicadores de ambas, como se todos fossem reflexo de um mesmo construto. Por falta de fundamentação teórica, já que Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento são dois construtos diferentes, a segunda possibilidade foi descartada.

Assim foram testados dois novos modelos de mensuração, analisados seus índices de ajustamento e feitos os testes de diferença de χ^2 para verificar se os modelos modificados eram significativamente diferentes do original.

Tabela 11 - Correlações entre as variáveis latentes

	Participação do vendedor em PDP	Orientação para inovação	Conflito de tarefa	Conflito de relacionamento	Compartilhamento de informações	Esforço discricionário
Participação do vendedor em PDP						
Orientação para inovação	0,477					
Conflito de tarefa	-0,063	-0,02				
Conflito de relacionamento	-0,139	-0,186	0,952			
Compartilhamento de informações	0,789	0,686	-0,191	-0,263		
Esforço discricionário	0,383	0,699	0,174	0,009	0,406	

Fonte: Autor

Os resultados obtidos foram:

a) Modelo de mensuração com exclusão de Conflito de tarefa: $\chi^2 = 479{,}522_{(276)}$, $p < 0{,}001$, CFI = 0,936, RMSEA = 0,054 e $\Delta\chi^2_{(73)} = 94{,}551 > \chi^2_{(crítico)} = 93{,}945$, $p<0{,}05$, indicando que o modelo sem Conflito de tarefa tinha bons índices de qualidade de ajustamento e era significativamente melhor do que o modelo no qual estavam presentes Conflito de Tarefa e Conflito de relacionamento.

b) Modelo de mensuração com exclusão de Conflito de relacionamento: $\chi^2 = 440{,}593_{(276)}$, $p < 0{,}001$, CFI = 0,948, RMSEA = 0,049 e $\Delta\chi^2_{(73)} = 133{,}48 > \chi^2_{(crítico)} = 93{,}945$, $p<0{,}05$, indicando que o modelo sem Conflito de relacionamento tinha bons índices de qualidade de ajustamento e era significativamente melhor do que o modelo no qual estavam presentes Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento.

A conclusão a que se chegou desta análise foi que por meio da diferença de χ^2 não era possível definir qual dos construtos, Conflito de tarefa ou Conflito de relacionamento, deveria ser eliminado do modelo, ficando esta ação postergada para a fase de análise do modelo estrutural.

Foi possível entretanto concluir que para os respondentes da pesquisa não houve diferença entre o que seria Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento, ficando a ideia de que conflito era um conceito único não sendo manifestado em suas respostas a diferenciação que se esperava encontrar.

6.3.1 VARIÂNCIA DO MÉTODO COMUM

Conforme mencionado em 3.1.1 Viés do Método Comum, um potencial ponto fraco do presente trabalho é que todos os dados foram coletados com um único instrumento e em uma única vez, o que resulta em possível viés do método comum (DE ALMEIDA et al., 2014; PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

Para avaliar a sensibilidade da análise realizada a este viés, foi feito o teste de fator único de Harman, adaptado a análise fatorial confirmatória, de modo a verificar se um único fator latente seria responsável por todos os indicadores utilizados. O teste mostra se a variância gerada pelo método comum, derivada de erro sistemático, representa um risco considerável aos procedimentos analíticos desenvolvidos (DE ALMEIDA et al., 2014; CRAIGHEAD et al., 2011; PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

No teste comparou-se, por diferença de χ^2 e avaliação dos índices de qualidade de ajustamento, um modelo hipotético unifatorial (modelo do fator comum), com o modelo de seis fatores sob estudo (Conflito de tarefa, Conflito de relacionamento, Orientação para inovação, Compartilhamento de informações, Participação do vendedor em PDP e Esforço discricionário), que já havia apresentado os seguintes dados: $\chi^2 = 574{,}073_{(349)}$, $p<0{,}001$, CFI = 0,938, RMSEA = 0,051.

O modelo unifatorial apresentou como resultado $\chi^2 = 1731{,}130_{(364)}$, $p<0{,}001$, CFI = 0,621, RMSEA = 0,123. 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 ($\Delta\chi^2_{(15)} = 1.157{,}057 > \chi^2_{(\text{crítico})} = 24{,}996$, $p<0{,}05$) mostrou uma diferença significante entre os dois modelos indicando que o *fit* do modelo de seis fatores é significativamente melhor do

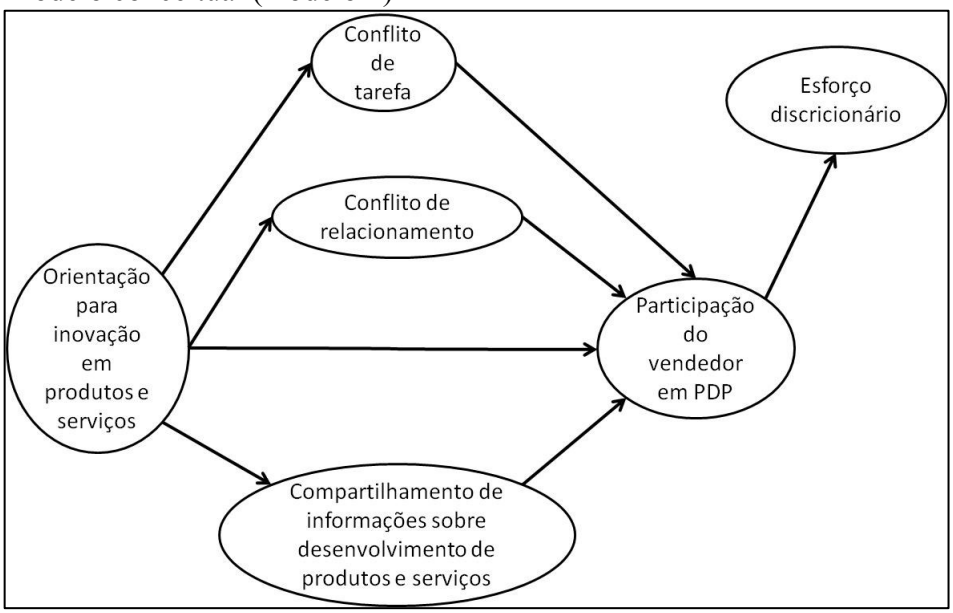
que o modelo de um fator, fornecendo evidência de sua robustez em relação à variância do método comum

6.4 MODELAGEM POR EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Em função dos achados na análise do modelo de mensuração em relação a Conflito de Tarefa e Conflito de relacionamento, a análise do modelo estrutural seguiu os seguintes passos: a) análise do modelo conceitual original, b) análise das variações em relação à presença de Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento e c) análise do efeito da presença de Compartilhamento de informações sobre o modelo.

O modelo conceitual original, denominado doravante modelo 1, assim como os resultados de sua análise, se encontram na figura 4 e nas tabelas 12 e 13 a seguir.

Figura 4 - Modelo conceitual (modelo 1)



Fonte: Autor

Tabela 12 - Modelo 1 - Coeficientes de regressão e de determinação

Variáveis independentes	Variáveis dependentes											
	Participação do Vendedor		Conflito de Relacionamento		Conflito de Tarefas		Conflitos		Compartilhamento de Informações		Esforço Discricionário	
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
Modelo original proposto (1)												
Orientação para inovação	-0,110	NS	-0,207	< 0,05	-0,055	NS			0,690	< 0,001		
Conflito de relacionamento	-0,027	NS										
Conflito de tarefas	0,077	NS										
Conflitos												
Compartilhamento de Informações	0,870	< 0,001										
Participação do vendedor											0,405	< 0,001
R^2	0,644		0,043		0,003				0,476		0,164	

NS: não significante

Fonte: Autor

Tabela 13 - Modelo 1 - Qualidade de ajustamento do modelo

	Modelo 1
N	250
Valor de χ^2	867,042 (p < 0,001)
Graus de liberdade	356
Comparative Fit Index (CFI)	0,858
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,076

Fonte: Autor

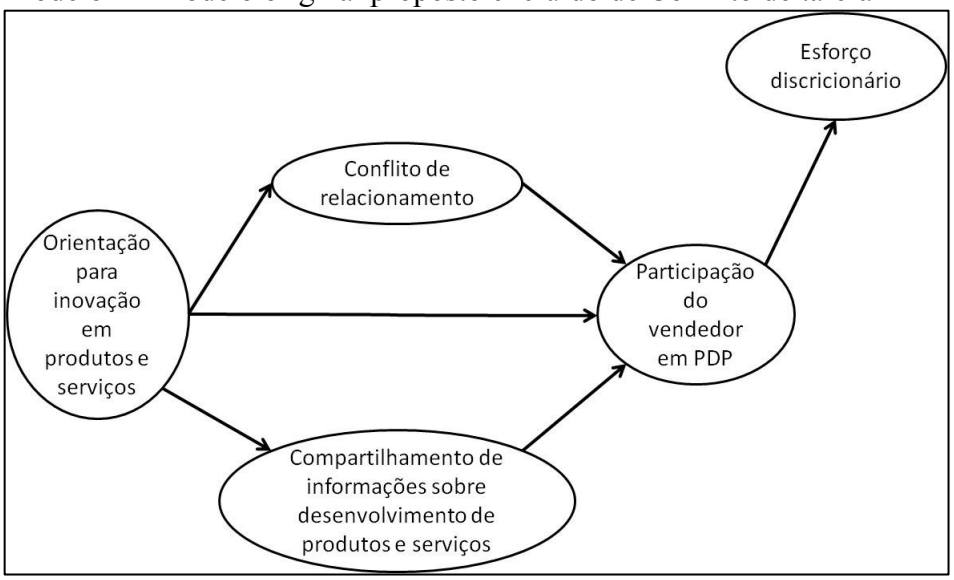
O modelo apresentou qualidade de ajustamento abaixo dos limites mínimos desejáveis assim como alguns coeficientes de regressão não significantes. Diferentemente do esperado, a Participação do vendedor no PDP não recebeu influência significante de Conflito de tarefa, Conflito de relacionamento e Orientação para inovação, recebendo, entretanto influência positiva e significante de Compartilhamento de informações.

Complementando a influência de Orientação para inovação, ela mostrou-se não significante em relação ao Conflito de tarefa, mas significante em relação a Conflito de relacionamento (influência negativa) e Compartilhamento de informações (influência positiva).

Em função dos resultados obtidos com variações da presença de Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento na fase de análise do modelo de mensuração, julgou-se necessário investigar a influência de cada "conflito" isoladamente.

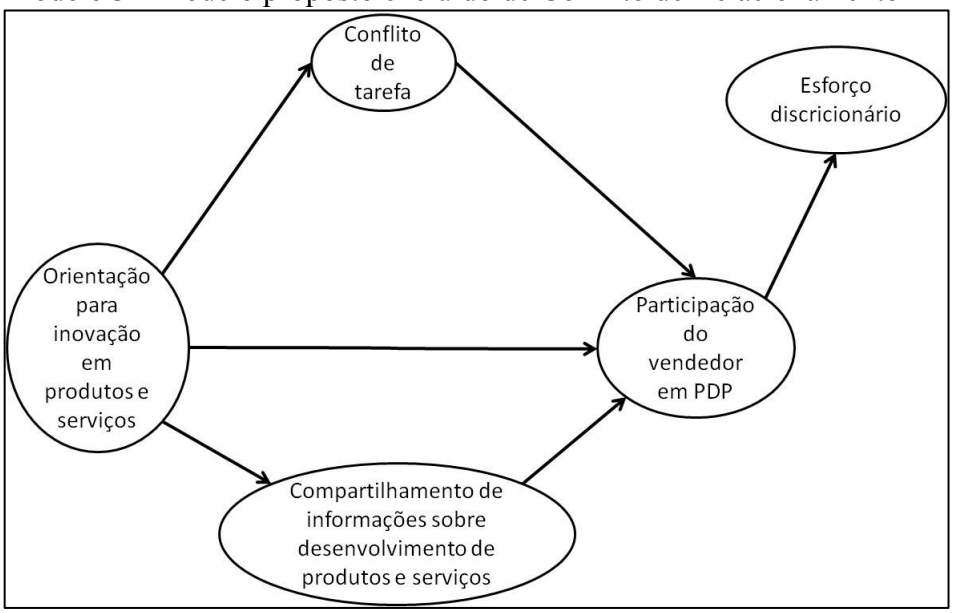
Passou-se então a esta análise, levando em consideração os modelos 2 e 3, mostrados respectivamente nas figuras 5 e 6, e os resultados encontram-se nas tabelas 14 e 15.

Figura 5 - Modelo 2 - Modelo original proposto excluído de Conflito de tarefa



Fonte: Autor

Figura 6 - Modelo 3 - Modelo proposto excluído de Conflito de Relacionamento



Fonte: Autor

Tabela 14 - Modelos 2 e 3 - Coeficientes de regressão e de determinação

Variáveis independentes	Variáveis dependentes											
	Participação do Vendedor		Conflito de Relacionamento		Conflito de Tarefas		Conflitos		Compartilhamento de Informações		Esforço Discricionário	
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
Modelo proposto excluído de Conflito de Tarefas (2)												
Orientação para inovação	-0,096	NS	-0,199	< 0,05					0,689	< 0,001		
Conflito de relacionamento	0,032	NS										
Conflito de tarefas												
Conflitos												
Compartilhamento de Informações	0,864	< 0,001										
Participação do vendedor											0,403	< 0,001
R^2	0,636		0,040						0,474		0,162	
Modelo proposto excluído de Conflito de Relacionamento (3)												
Orientação para inovação	-0,104	NS			-0,033	NS			0,686	< 0,001		
Conflito de relacionamento												
Conflito de tarefas	0,055	NS										
Conflitos												
Compartilhamento de Informações	0,868	< 0,001										
Participação do vendedor											0,405	< 0,001
R^2	0,642				0,001				0,471		0,164	

NS: não significante

Fonte: Autor

Tabela 15 - Modelos 2 e 3 - Qualidade de ajustamento dos modelos

	Modelo 2	**Modelo 3**
N	250	250
Valor de χ^2	567,627 (p < 0,001)	534,589 (p < 0,001)
Graus de liberdade	280	280
Comparative Fit Index (CFI)	0,910	0,920
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,064	0,060

Fonte: Autor

Os índices de qualidade de ajustamento melhoraram nestes dois modelos quando comparados ao modelo conceitual original (modelo 1), porém em nenhum deles existiu influência significante de Conflito, seja de tarefa seja de relacionamento, sobre a Participação do vendedor em PDP, de onde se concluiu sobre a inexistência de papel mediador destes construtos entre Orientação para inovação e Participação do vendedor em PDP, como pressuposto no modelo conceitual original.

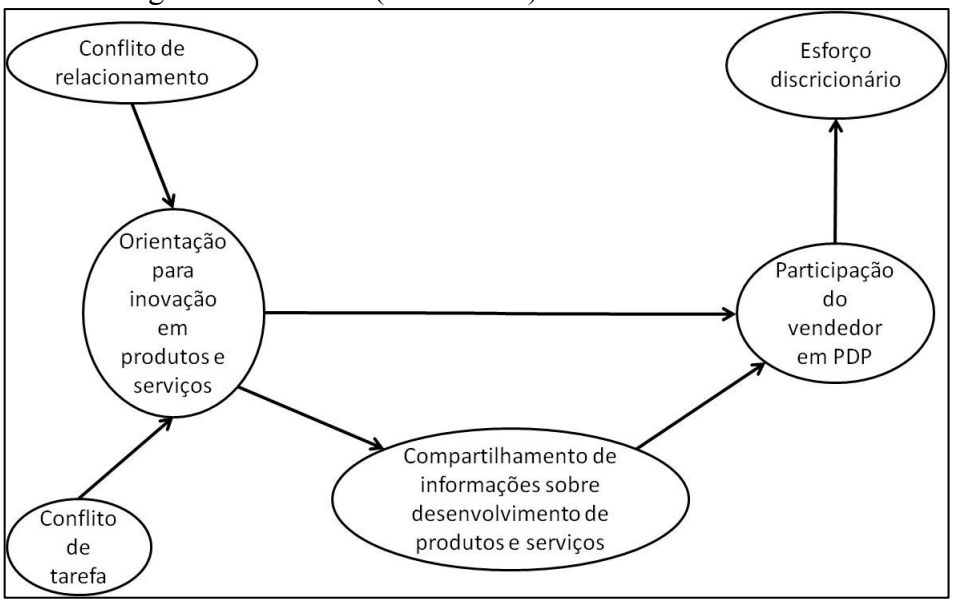
Existiu influência negativa e significante de Orientação para inovação sobre Conflito de relacionamento, o que é um achado importante, indicando que um ambiente organizacional percebido pelos vendedores como orientado para inovação diminui o conflito interpessoal, melhorando o ambiente de trabalho, corroborando a afirmação de De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009) sobre a possibilidade de causalidade reversa entre esses construtos.

A conclusão a que se chegou é que tanto Conflito de tarefa como Conflito de relacionamento poderiam ser retirados do modelo conceitual, uma vez que não apresentaram influência significante sobre a Participação do vendedor no PDP.

A despeito disto, e seguindo o trabalho desenvolvido por De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009), optou-se por testar os "conflitos" como antecedentes de Orientação para inovação, já que naquele trabalho esta era a proposta originamente apresentada, apesar do comentário sobre causalidadde reversa.

Assim, foi criado o modelo 1A (a nomenclatura teve como objetivo facilitar a comperação como o modelo 1, originalmente proposto), apresentado na figura 7, sendo que os resultados de sua análise se encontram nas tabelas 16 e 17.

Figura 7 - Modelo original modificado (modelo 1A)



Fonte: Autor

Tabela 16 - Modelo 1A - Coeficientes de regressão e de determinação

Variáveis independentes	Variáveis dependentes							
	Orientação para Inovação		Participação do Vendedor		Compartilhamento de Informações		Esforço Discricionário	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Modelo original modificao (1A)								
Conflito de relacionamento	-1,713	NS						
Conflito de tarefas	1,592	NS						
Conflitos								
Orientação para inovação			-0,096	NS	0,686	<0,001		
Compartilhamento de Informações			0,858	<0,001				
Participação do vendedor							0,402	<0.001
R^2	0,284		0,632		0,471		0,162	

NS: não significante

Fonte: Autor

Tabela 17 - Modelo 1A - Qualidade de ajustamento do modelo

	Modelo 1A
N	250
Valor de χ^2	669,623 ($p < 0,001$)
Graus de liberdade	357
Comparative Fit Index (CFI)	0,913
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,059

Fonte: Autor

Na comparação com o modelo conceitual original (modelo 1), o modelo 1A, no qual Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento foram colocados como antecedentes de Orientação para inovação, mostrou melhores índices de qualidade de ajustamento (BYRNE, 2009: MARÔCO, 2014). Além disso, o teste diferença de χ^2 ($\Delta\chi^2_{(1)} = 197,419 > \chi^2_{(crítico)} = 3,841$, $p<0,05$) mostrou uma diferença significante entre os dois modelos indicando que o *fit* do modelo 1A é significativamente melhor do que o do modelo conceitual original proposto neste estudo.

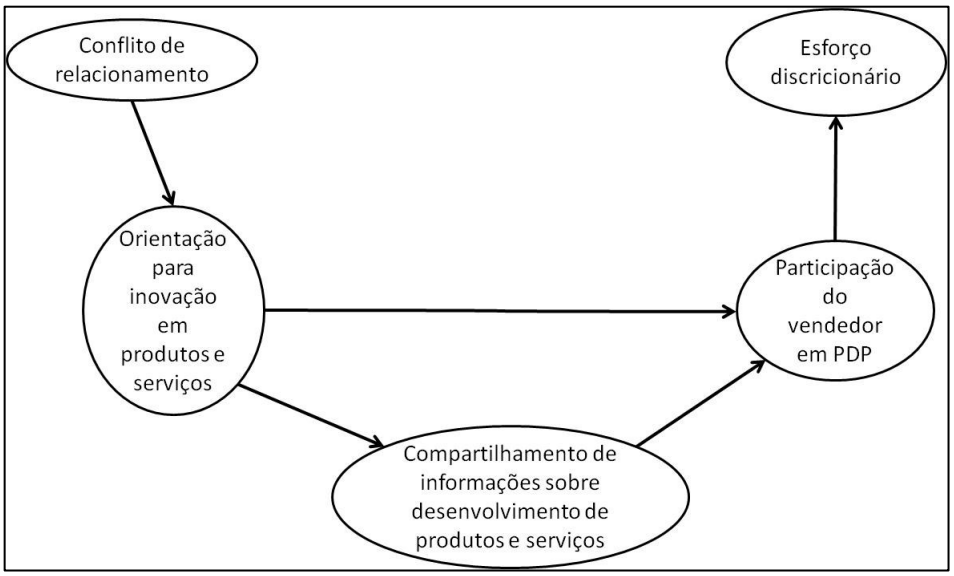
A relação entre Conflito, seja de tarefa, seja de relacionamento, e Orientação para inovação mostrou-se não significante, o que pode estar ligado à alta correlação entre os dois conflitos, que continou a ocorrer (0,951), levando a crer que multicolinearidade poderia ser o fator causador desta não significância.

A exemplo do que foi feito anteriormente, decidiu-se testar cada um dos conflitos do modelo isoladamente para verificar se a não significância observada até então, quando os conflitos estavam juntos, se manteria (BYRNE, 2009).

As relações entre os demais construtos (Orientação para inovação → Participação do vendedor em PDP; Orientação para inovação → Compartilhamento de informações; Compartilhamento de informações → Participação do vendedor em PDP; Participação do vendedor em PDP → Esforço discricionário) não apresentaram diferença de significância quanto vistas no modelo 1 ou no modelo 1A.

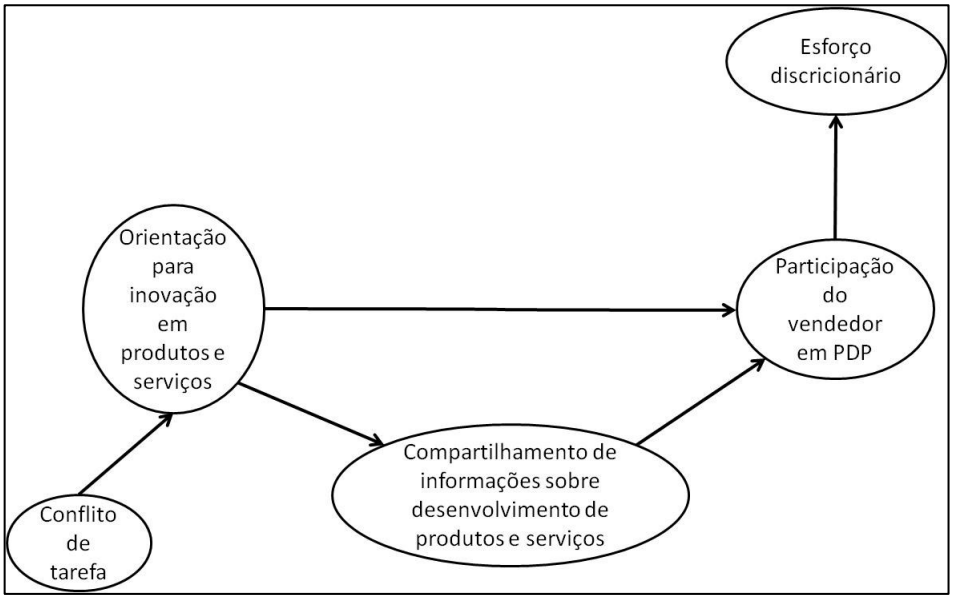
As figuras 8 e 9 mostram os modelos alternativos 2A e 3A (a nomenclatura teve como objetivo facilitar a comparação como os modelos 2 e 3, avaliados anteriormente), e os resultados de suas análises se encontram nas tabelas 18 e 19.

Figura 8 - Modelo 2A - Modelo modificado excluído de Conflito de tarefa



Fonte: Autor

Figura 9 - Modelo 3A - Modelo modificado excluído de Conflito de Relacionamento



Fonte: Autor

Tabela 18 - Modelos 2A e 3A - Coeficientes de regressão e de determinação

Variáveis independentes	Variáveis dependentes							
	Orientação para Inovação		Participação do Vendedor		Compartilhamento de Informações		Esforço Discricionário	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Modelo modificao excluído de Conflito de Tarefas (2A)								
Conflito de relacionamento	-0,199	<0,05						
Conflito de tarefas								
Conflitos								
Orientação para inovação			-0,099	NS	0,689	<0,001		
Compartilhamento de Informações			0,860	<0,001				
Participação do vendedor							0,402	<0,001
R^2	0,040		0,632		0,474		0,161	
Modelo modificado excluído de Conflito de Relacionamento (3A)								
Conflito de relacionamento								
Conflito de tarefas	-0,031	NS						
Conflitos								
Orientação para inovação			-0,097	NS	0,686	<0,001		
Compartilhamento de Informações			0,858	<0,001				
Participação do vendedor							0,402	<0,001
R^2	0,001		0,632		0,471		0,162	

NS: não significante

Fonte: Autor

Tabela 19 - Modelos 2A e 3A - Qualidade de ajustamento dos modelos

	Modelo 2A	Modelo 3A
N	250	250
Valor de χ^2	567,944 (p < 0,001)	535,608 (p < 0,001)
Graus de liberdade	281	281
Comparative Fit Index (CFI)	0,910	0,920
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,064	0,060

Fonte: Autor

A exemplo do modelo modificado (modelo 1A), ambos os modelos nos quais os conflitos são avaliados isoladamente apresentaram bons índices de qualidade de ajustamento e os testes de diferença de χ^2 (modelo 2A vs. modelo 1A: $\Delta\chi^2_{(76)} = 101,679 > \chi^2_{(crítico)} = 97,351$, $p<0,05$; modelo 3A vs. modelo 1A: $\Delta\chi^2_{(76)} = 134,015 > \chi^2_{(crítico)} = 97,351$, $p<0,05$) mostram que ambos têm *fit* significativamente melhor.

Apesar disto, Conflito de relacionamento passa a apresentar influência negativa e significante sobre Orientação para inovação, enquanto que Conflito de tarefa continua a ter influência não significante.

Neste ponto vale destacar que a relação entre Orientação para inovação e Conflito de relacionamento mostrou causalidade reversa, como sugerido por De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009), uma vez que, independente de qual dos dois era antecedente ou consequente, a

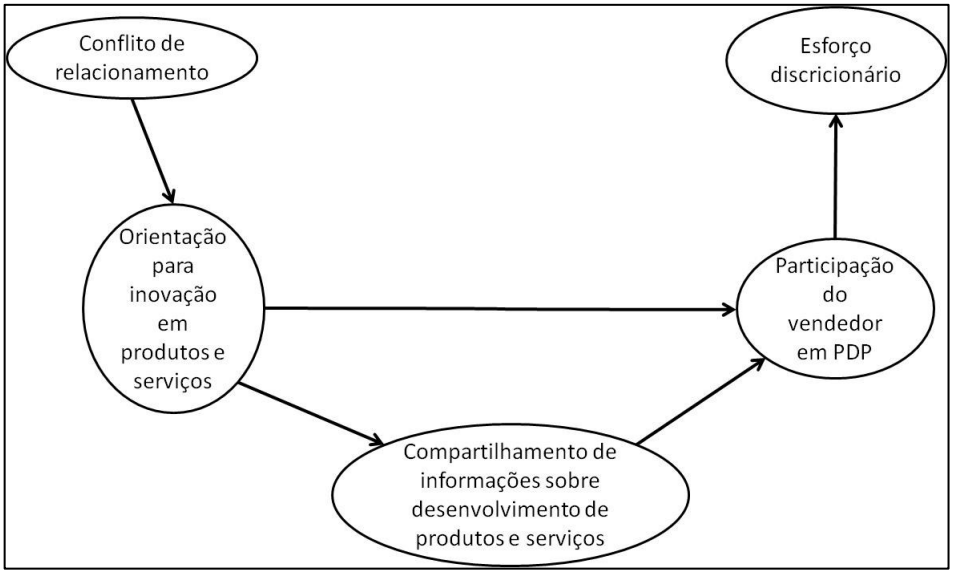
análise dos dados mostrou que um sempre influenciava o outro de maneira significante e negativa, ou seja, a presença de Conflito de Relacionamento tende a diminuir a Orientação para inovação e a presença de Orientação para inovação tende a diminuir o Conflito de relacionamento.

Outro aspecto importante neste ponto da análise é que, independente da posição dos conflitos nos modelos (antecedentes ou mediadores), as relações entre os demais construtos não se alteraram, mostrando que os conflitos aqui estudados, e da forma como foram apresentados aos vendedores, não afetam sua Participação em PDP, sua percepção sobre o Compartilhamento de informações e seu Esforço discricionário.

As conclusões até este ponto foram que o modelo modificado, tendo conflitos como antecedentes da Orientação para inovação, era melhor que o modelo original proposto, e que Conflito de tarefa poderia ser desconsiderado (modelo 2A), uma vez que não apresentava influência significante sobre os demais construtos, o que foi feito para a terceira etapa da análise estrutural, na qual se objetivou analisar o efeito mediador de Compartilhamento de informações sobre a relação Orientação para inovação e Participação do vendedor no PDP.

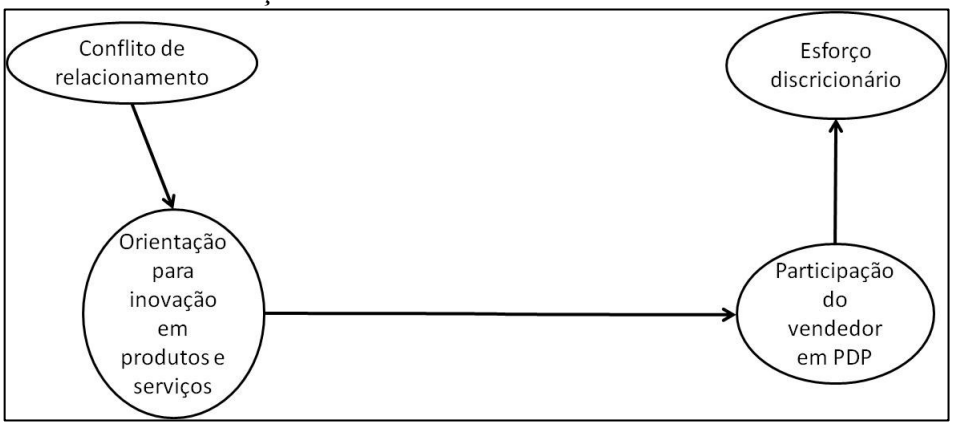
Passou-se então a esta análise levando em consideração os modelos 2A (como ele será a base de comparação, seus dados serão repetidos) e 4 mostrados nas figuras 10 e 11 e os resultados encontram-se nas tabelas 20 e 21.

Figura 10 - Modelo 2A - Modelo modificado excluído de Conflito de tarefa



Fonte: Autor

Figura 11 - Modelo 4 - Modelo modificado excluído de Conflito de tarefa e Compartilhamento de Informações



Fonte: Autor

Os índices de qualidade de ajustamento foram bons para os dois modelos e o que chamou a atenção foi a influência de Orientação para inovação sobre a Participação do vendedor em PDP na presença / ausência de Compartilhamento de informações.

Na ausência de Compartilhamento de informações, Orientação para inovação teve influência positiva e significante sobre Participação do vendedor em PDP porém o R^2 deste construto foi 0,248, mostrando que o poder de explicação de Orientação para inovação sobre Participação do vendedor foi relativamente baixo.

Tabela 20 - Modelos 2A e 4 - Coeficientes de regressão e de determinação

Variáveis independentes	Variáveis dependentes							
	Orientação para Inovação		Participação do Vendedor		Compartilhamento de Informações		Esforço Discricionário	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Modelo modificao excluído de Conflito de Tarefas (2A)								
Conflito de relacionamento	-0,199	<0,05						
Conflito de tarefas								
Conflitos								
Orientação para inovação			-0,099	NS	0,689	<0,001		
Compartilhamento de Informações			0,860	<0,001				
Participação do vendedor							0,402	<0,001
R^2	0,040		0,632		0,474		0,161	
Modelo modificado excluído de Conflito de Tarefas e Compartilhamento de Informações (4)								
Conflito de relacionamento	-0,188	<0,05						
Conflito de tarefas								
Conflitos								
Orientação para inovação			0,498	<0,001				
Compartilhamento de Informações								
Participação do vendedor							0,410	<0,001
R^2	0,035		0,248				0,168	

NS: não significante

Fonte: Autor

Tabela 21 - Modelos 2A e 4 - Qualidade de ajustamento dos modelos

	Modelo 2A	**Modelo 4**
N	250	250
Valor de χ^2	567,944 ($p < 0,001$)	436,804 ($p < 0,001$)
Graus de liberdade	281	215
Comparative Fit Index (CFI)	0,910	0,920
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,064	0,064

Fonte: Autor

Quando Compartilhamento de informações participou do modelo, a influência de Orientação para inovação sobre Participação do vendedor em PDP tornou-se não significante, porém o R^2 aumentou consideravelmente (0,632), mostrando a ação mediadora de Compartilhamento de informações.

Adicionalmente, a influência de Orientação para inovação sobre Compartilhamento de informações foi positiva e significante, apresentando este construto um R^2 de 0,474.

Um resultado que esteve presente em todos os modelos da análise estrutural, mas não mencionado até aqui, foi a influência positiva e significante da Participação do vendedor no PDP sobre o Esforço discricionário deste profissional, e o R^2 do construto que variou de 0,161 a 0,168, dependendo do modelo avaliado. Isto mostrou que a Participação do vendedor em PDP teve certo grau de explicação do Esforço discricionário do vendedor, podendo ser uma das fontes de motivação para que este profissional vá além de suas obrigações, excedendo as exigências e requisitos de suas atribuições regulares em Vendas.

Considerando as análises realizadas, pode-se afirmar que as hipóteses H3, H5, H6, H7 (dependendo da presença de Compartilhamento de informações) e H8, listadas no quadro 10, foram confirmadas estatisticamente pelo estudo desenvolvido.

Adicionalmente a isso foi possível testar modelos diferentes do proposto inicialmente, modelos que se mostraram estatisticamente melhores, enriquecendo o estudo sobre antecedentes e consequentes da participação da força de vendas no desenvolvimento de produtos e, por que não dizer, os estudos sobre conflitos na área de vendas.

Quadro 10 - Hipóteses confirmadas

H3	A percepção do vendedor sobre o compartilhamento de informações entre os funcionários da empresa envolvidos no desenvolvimento de produtos e serviços tem influência positiva em sua participação no PDP.
H5	A orientação da empresa para inovação tem influência negativa sobre a percepção de conflito de relacionamento pelo vendedor.
H6	A orientação da empresa para inovação tem influência positiva sobre a percepção de compartilhamento de informações pelo vendedor.
H7	A orientação da empresa para inovação tem influência positiva e direta sobre a participação do vendedor no PDP.
H8	A participação do vendedor no PDP tem influência positiva sobre seu esforço discricionário.

Fonte: Autor

Assim, a sequência Conflito de relacionamento → Orientação para inovação → Participação do vendedor no PDP → Esforço discricionário, ficando Compartilhamento de informações como mediador entre Orientação para inovação e Participação do vendedor no PDP (modelo 2A), mostrou-se como a sequência com melhor qualidade de ajustamento.

Além dos aspectos teóricos e práticos relacionados a estas constatações estatísticas, que serão apresentados a seguir, é importante verificar que o uso de modelagem por equações estruturais permitiu a avaliação conjunta das múltiplas relações entre os construtos estudados, o que eventualmente seria comprometido no caso do uso de outras técnicas.

7 CONCLUSÕES FINAIS

O objetivo geral da tese foi atingido, pois foi possível estudar fatores antecedentes e consequentes da participação do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

Embora alguns antecedentes tenham mostrado influência não significante para o construto central em estudo no modelo conceitual proposto (Participação do vendedor em PDP), tais como Conflito e tarefa e Conflito de relacionamento, isto não deixou de ser um achado relevante, pois suscitou a busca por modelos alternativos assim como testes para presença e/ou ausência de construtos nos modelos.

Inicialmente é preciso verificar que as análises estatísticas mostraram que os vendedores pesquisados não identificaram uma clara diferença entre os dois tipos de conflito estudados. Isto não significa que não existam conflitos nos grupos de vendas, uma vez que há evidências na literatura indicando que gestores de vendas gastam de 20 a 42% de seu tempo gerenciando conflitos (AUH et al., 2014).

Porém, em função das perguntas utilizadas no questionário, assumiu-se que para os respondentes tanto o Conflito de tarefa como o Conflito de relacionamento têm um significado único, provavelmente negativo.

Desta forma, sob a ótica do "mau conflito", aquele capaz de gerar atrasos, assim como stress e confusão entre os participantes de um grupo multifuncional quando do desenvolvimento de projetos (HARMANCIOGLU et al., 2007; JEHN; MANNIX, 2001; KIM; WILEMON, 2003), o que a pesquisa identificou é que a percepção de sua existência não afeta o envolvimento do vendedor no PDP.

Isto é um fato positivo, pois a literatura mostra a importância da participação da força de vendas no PDP, na visão de gestores (GORDON et al., 1997; JUDSON et al., 2009; JUDSON et al., 2006; LANIS; FOUNTAIN; PETERSON, 2005; LIU; COMER, 2007; WEBSTER JR, 1965), e um fator desmotivador desta participação, a percepção de conflitos, não apresentou o efeito danoso esperado, segundo os próprios vendedores.

A relação entre conflitos e Orientação para inovação mostrou-se inexistente para a amostra analisada quando Conflito de tarefa estava envolvido, seja ela direta ou reversa, o que é um fato negativo uma vez que , segundo De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009), o conflito de tarefa desempenha um papel benéfico na inovação, na medida em que divergências sobre questões relacionadas a melhor maneira de realizar um trabalho são um

antídoto para a rigidez e imobilidade porque forçam o reexame constante de qualquer perspectiva dominante em um determinado momento na organização.

Em contrapartida, Conflito de relacionamento mostrou uma relação negativa e significante com Orientação para inovação, tanto direta como reversa, corroborando as afirmações de De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009), para quem a relação entre Conflito de relacionamento e inovação pode ser invertida, tal que níveis elevados de inovação podem diminuir o Conflito de relacionamento se tal inovação for intencional, que é o que se pode ter em uma empresa com postura estratégica orientada para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Assim, para a amostra analisada, uma postura estratégica da empresa voltada para o desenvolvimento de produtos e serviços deverá ser um fator de diminuição de conflitos entre os membros da equipe no desenrolar desta atividade já que o instrumento de coleta de dados voltado para Conflito de relacionamento estava focado exclusivamente neste aspecto.

Independente da posição assumida pelos conflitos no modelo, a Orientação da empresa para inovação em produtos e serviços mostrou ser um fator positivamente influenciador da Participação do vendedor em PDP, indicando que se existe na empresa uma postura estratégica dirigida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou para modificação / adaptação de produtos e serviços existentes por solicitação dos clientes, isto tenderá a fazer com que os vendedores se engajem mais nesses processos, podendo ser uma fonte de contribuição, conforme mencionado na literatura (CROSS et al., 2001; GORDON et al. 1997; JOSHI, 2010; JUDSON et al. 2006; MALSHE; BIEMANS, 2014; WEBSTER, 1965).

Interessante notar que os resultados estatísticos mostraram que a Orientação da empresa para inovação, quando atuando diretamente, foi capaz de explicar quase 25% da Participação do vendedor no PDP, ficando os demais 75% devidos a outros fatores.

Ou seja, o fato de a empresa ter uma postura estratégica dirigida para o desenvolvimento / modificação de produtos e serviços não foi garantia de envolvimento dos vendedores no PDP, podendo eventualmente ser fator de julgamento equivocado por parte dos gestores das equipes de vendas.

Complementando esta afirmação, quando o construto Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços estava presente na análise, a Orientação da empresa para inovação aumentou sua capacidade de explicação da Participação do vendedor no PDP para valores acima de 60%. Confirmou-se desta maneira que não bastava somente a postura estratégica da empresa voltada para o desenvolvimento / modificação de

produtos e serviços devendo ser esta associada à divulgação e partilha de conhecimento entre os funcionários da empresa envolvidos no desenvolvimento de produtos e serviços para garantir que os vendedores, ao perceber esta situação, se engajem mais no PDP.

Neste mesmo passo, foi verificada também a influência positiva e significante da Orientação para inovação sobre o Compartilhamento de informações corroborando desta forma as afirmações de Frishammar e Ylinenpää (2007) para quem fatores organizacionais atuam como facilitadores da aquisição, compartilhamento e uso de informações durante o processo de desenvolvimento de produtos. Para os autores, uma organização cuja cultura é orientada para inovação provavelmente obterá mais vantagens, simplesmente pela facilidade de comunicação, troca e uso da informação.

Todas essas conclusões não seriam possíveis sem um instrumento de mensuração da Participação do vendedor em PDP, e assim foi feita uma proposta de escala para medir esta Participação, já que na literatura tal ferramenta não foi encontrada.

A escala construída mostrou bons resultados em termos de confiabilidade composta, validade fatorial e validade convergente e não tão bons em termos de validade discriminante, sendo usada para testar o modelo conceitual proposto de antecedentes e consequentes da Participação do vendedor em PDP.

Como item adicional a ser considerado, em todas as análises realizadas sempre a Participação do vendedor em PDP apresentou influência positiva e significante sobre o Esforço discricionário do vendedor, e um nível aceitável de explicação para a presença deste construto no modelo, o que foi um indicativo de que a Participação do vendedor em PDP pode ser considerada como um dos fatores que os profissionais de Vendas consideram para ir além de suas obrigações, excedendo as exigências, requisitos ou expectativas de suas atribuições.

Segundo Dubinsky e Skinner (2002), 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.

Embora os resultados tenham mostrado que não é a única fonte de Esforço discricionário, ao participar do PDP o profissional de vendas está exercendo este papel incomum, trazendo para dentro da organização necessidades diferenciadas do cliente e que demandarão dele um envolvimento além do que normalmente emana de sua descrição de cargo.

As contribuições teóricas deste trabalho foram a proposta de uma escala para medir a Participação do vendedor em PDP e o estudo da relação deste construto com outros presentes quando do desenvolvimento/modificação de produtos e serviços, quais sejam Conflito de tarefa, Conflito de relacionamento, Orientação para inovação, Compartilhamento de informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços e Esforço discricionário em um modelo único e integrado.

Assim, foi possível verificar a multiplicidade de relações entre os construtos e quão impactante era a presença/ausência de alguns deles para a qualidade de ajustamento dos modelos estudados.

Neste sentido foi interessante verificar que o modelo inicialmente projetado com base na revisão de literatura foi passível de desafios ao longo das análises realizadas, tendo-se a oportunidade de chegar a um modelo de melhor ajuste e que, embora não tenha fugido da proposta de estudo de antecedentes e consequentes da participação do vendedor no desenvolvimento de produtos, demonstrou a necessidade de sempre se buscar variações no que está sendo proposto para obtenção de melhores explicações para os fenômenos evidenciados pelos dados coletados.

Neste sentido foi possível verificar o quão significativo era a presença de Conflito de tarefas e Conflito de relacionamento em diferentes pontos do modelo, testando sua presença em comum ou isoladamente, e principalmente o fenômeno de causalidade reversa apresentado por De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2009), verificado no presente trabalho entre os construtos Orientação para inovação e Conflito de relacionamento.

Uma contribuição importante neste estudo foi a demonstração da influência da Orientação da inovação sobre a Participação do vendedor em PDP, mas, mais que isso, a atenção posta sobre o papel mediador do Compartilhamento de informações sobre esta relação.

Uma contribuição considerada fronteiriça entre o teórico e o gerencial, é que a amostra pesquisada foi composta exclusivamente de vendedores, situação incomum na literatura, que se preocupa mais com a opinião de gerentes e supervisores de vendas (CROSS et al., 2001; ERNEST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010; GORDON et a., 1997; JUDSON et al., 2009). Assim tem-se a perspectiva do profissional que está em contato direto com os clientes e de quem se julga ser a participação importante para o desenvolvimento / modificação de produtos e serviços (CROSS et al., 2001; GORDON et al., 1997; JOSHI, 2010; JUDSON et al., 2006; MALSHE; BIEMANS, 2014; WEBSTER JR, 1965).

Do ponto de vista gerencial, tem-se que tanto uma postura estratégica empresarial voltada para o desenvolvimento / modificação de produtos como a adequada divulgação e partilha de conhecimento entre os membros da equipe são fatores importantes para que haja a Participação do vendedor em PDP, extraindo-se desta participação os benefícios mencionados na literatura.

Por outro lado, a existência da postura estratégica empresarial sem a divulgação e partilha do conhecimento não tem o mesmo efeito do que quando estes dois fatores atuam em conjunto. Isto mostra a gestores de equipes de vendas que querem que seus vendedores participem efetivamente de PDP ser necessário proporcionar a troca e compartilhamento de dados críticos, promoção de reflexões e questionamentos.

No que diz respeito a conflitos, o estudo mostrou que os vendedores não foram capazes de fazer uma clara distinção entre Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento, o que pode ser a demonstração de uma clara necessidade de ação gerencial para indicar que nem sempre conflitos, principalmente os de tarefa, são situações negativas ou ruins para os envolvidos nelas.

Nesta mesma linha de raciocínio, o estudo indicou que a presença de Orientação para inovação é um fator diminuidor do Conflito de relacionamento entre os funcionários da empresa envolvidos em desenvolvimento de produtos e serviços, o que demonstra claramente a necessidade de haver uma postura estratégica por parte da empresa para o desenvolvimento / modificação de produtos de modo que o processo ocorra de forma harmoniosa e produtiva.

8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo reflete aspectos de um grupo de profissionais pertencentes a um segmento de mercado específico (médico-hospitalar) e aborda dentro deste segmento principalmente trabalhadores de empresas com características específicas, quais sejam, grande número de funcionários, faturamento alto para o setor, presença formal de P&D e separação formal entre Marketing e Vendas.

Assim, há que se pensar que os resultados poderiam ser diferentes dependendo do perfil das empresas já que dois importantes influenciadores da Participação do vendedor em PDP foram a Orientação para inovação em produtos e serviços e o Compartilhamento de informações sobre o desenvolvimento de produtos e serviços, fatores fortemente influenciados pelo perfil da empresa considerada.

Outro ponto é que o trabalho levou em consideração apenas a opinião de vendedores, inversamente ao que ocorre na literatura, sem considerar a opinião de gestores de vendas das mesmas empresas, o que poderia mostrar um diferente ponto de vista e apresentar uma perspectiva passível de comparação com aquela manifestada pelos vendedores.

A base de todo o estudo aqui desenvolvido foi a escala de Participação do vendedor em PDP, desenvolvida com base em estudos existentes (JUDSON et al., 2009; YIM; CHAN; LAM, 2012), mas que não necessariamente apresentavam indicadores em escalas prontas e validadas. Embora de maneira geral a referida escala tenha apresentado bons resultados, sua validade discriminante não pode ser confirmada, o que é uma limitação importante do estudo.

Esta escala deveria ser testada com vendedores em outros segmentos de mercado e que trabalhassem em empresas de diferentes níveis de modo a verificar a repetibilidade dos indicadores aqui identificados, uma vez que alguns dos originalmente considerados foram descartados em função de sua baixa carga fatorial (BYRNE, 2009; MARÔCO, 2014).

Para verificar a real capacidade de medida da escala seria necessário seu uso com profissionais em empresas que formalmente utilizam a força de vendas no PDP, assim como em empresas que formalmente não usam, visto que neste trabalho o objetivo foi propor um instrumento de mensuração, mas que não pode ser considerado como pronto e acabado.

Ainda na questão metodológica, como mencionado anteriormente, na coleta de dados foi empregada survey com reunião dos dados em um único momento e baseado no auto-relato dos respondentes, correndo-se o risco do viés do método comum. Medidas processuais e estatísticas foram tomadas (PODSAKOFF et al., 2003), como o teste de fator único de

Harman, para conter tal limitação, mas mesmo assim os resultados devem ser interpretados com cautela e mais pesquisas deveriam ser feitas para validar os achados do presente trabalho.

Durante a estimativa dos modelos foi possível notar que os índices de qualidade de ajustamento melhoravam substancialmente pela liberação das correlações entre os erros de alguns itens. Como afirmam De Almeida et al. (2014), geralmente correlações entre erros de um mesmo construto se referem a características dos respondentes (p. ex.: desejabilidade social), ou sobreposição do conteúdo dos itens quando, embora diferentes na forma, fazem a mesma pergunta.

Assim é recomendável àqueles que desejarem usar as escalas deste estudo que reformulem algumas frases para eliminar redundâncias, particularmente nos casos de Conflito de tarefa e Conflito de relacionamento, entre os quais houve sempre alta correlação, o que pode ser indicativo de falta de diferença entre eles do ponto de vista dos respondentes.

Por exemplo, a inexistência de diferença para os respondentes pode estar associada aos questionários utilizados, sua tradução ou adequação de intensidade. A análise mais detalhada das frases utilizadas para Conflito de tarefa mostra expressões como “têm ideias diferentes”, “não entram em acordo” e “têm opiniões diferentes”, enquanto que em Conflito de relacionamento aparecem “ficam irritadas umas com as outras”, “muitas vezes há tensões no relacionamento”, “não se dão bem umas com as outras” e “não gostam de interagir umas com as outras”.

Assim, enquanto para Conflito de tarefas foram usadas expressões que não enfatizavam os aspectos positivos desse conflito, para Conflito de relacionamento fica bastante claro a negatividade de sua ocorrência.

Uma limitação adicional diz respeito à supressão de indicadores das escalas, mesmo as adaptadas, já que ao ser necessário tal ação em função das baixas cargas fatoriais de alguns itens – menores ou iguais a 0,5 de acordo com Byrne (2009) e Marôco (2014) – as escalas diminuem sua capacidade de mensuração dos mesmos construtos de seus trabalhos originais.

Gordon et al. (1997) e Judson et al. (2006) indicaram em seus trabalhos que o vendedor é sempre visto como alguém que irá participar do PDP via uma recompensa monetária, sendo este fator necessário e suficiente para que ele se interesse pelo processo. No presente trabalho não houve foco para este aspecto, que poderá ser item de estudo futuro uma vez que ao participar do PDP o vendedor pode considerar que está usando tempo que deveria ser dedicado a vendas, devendo ser compensado pelo fato de não poder se dedicar ao atingimento de suas metas.

A pesquisa foi capaz de capturar a escolaridade dos respondentes, mas não seu conhecimento técnico sobre os produtos e serviços que são fornecidos, o que pode ser mais um fator atuante sobre sua maior ou menor participação no PDP. Este aspecto pode se constituir em item adicional a ser considerado em futuros estudos para ampliar o entendimento sobre o nível de participação do vendedor nos processos de desenvolvimento de produtos e serviços.

A questão de conflito para a força de vendas pode ser uma área de estudo uma vez que, como já enfatizado, a amostra avaliada não viu diferença entre o que se poderia chamar de "bom" conflito (Conflito de tarefa) e "mau" conflito (Conflito de relacionamento). Alie-se a isto o fato de que, apesar da existência generalizada de conflito em equipes de vendas, a gestão de conflitos nesses grupos ainda é uma área pouco desenvolvida na literatura de vendas (AUH et al., 2014).

Assim, se para estes profissionais a existência de conflitos for considerado como algo ruim, a inexistência de discussão sobre a melhor forma de realização de uma tarefa pode ser uma perda para a eficiência do time de trabalho em que a equipe de vendas estiver inserida.

Por fim, um ponto que seria interessante estudar diz respeito ao desempenho financeiro dos produtos novos / modificados nas empresas consideradas e como isto se relaciona com a Participação do vendedor em PDP. Para tanto haveria necessidade de aprofundar os estudos a respeito da escala desenvolvida para garantir que ela seja capaz de medir esta participação.

O trabalho desenvolvido nesta tese tomou por base a literatura que diz ser a força de vendas importante para o desenvolvimento de produtos. Seria relevante entender até que ponto esta importância é traduzida em resultados financeiros para as empresas que acreditam nestes estudos.

REFERÊNCIAS

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

BELTRAMINI, R. F. High Technology Salespeople's Information Acquisition Strategies. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Greenfield, v. 8, n. 1, p. 37-44, May 1988.

BENTLER, P. M.; CHOU, C.-P. Practical issues in structural modeling. **Sociological Methods & Research**, Beverly Hills, v.16, n. 1, p. 78-117, Aug. 1987.

BLADER, S. L.; TYLER, T. R. Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extra role behavior. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 94, n. 2, p. 445-464, Mar. 2009.

BRAZILIAN HEALTH DEVICES. **Site da Brazilian Health Devices**, 2016. Disponivel em: <http://brazilianhealthdevices.com.br/market>. Acesso em: 29 mar. 2016.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS:** basic concepts, applications, and programming. 2. ed. New York: Routledge, 2009.

CASALÓ, L. V.; FLAVIÁN, C.; GUINALÍU, M. Antecedents and consequences of consumer participation in on-line communities: the case of the travel sector. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 15, n. 2, p. 137-167, Winter 2010-11.

COOPER, R. G. Your NPD portfolio may be harmful to your business's health. **Research-Technology Management**, New York, v. 47, n. 1, p. 31-43, Jan. 2003.

_____. Where Are All the Breakthrough New Products?: Using Portfolio Management to Boost Innovation. **Research-Technology Management**, New York, v. 56, n. 5, p. 25-33, Sep. 2013.

_____. What's Next?: After Stage-Gate. **Research-Technology Management**, New York, v. 57, n. 1, p. 20-31, Jan. 2014.

_____.; KLEINSCHMIDT, E. J. Winning businesses in product development: the critical success factors. **Research-Technology Management**, New York, v. 50, n. 3, p. 52-66, May 2007.

COVENAT, O. Exploring appeals in creative print advertisement: a research agenda. **International Journal of Innovative Knowledge Concepts**, Pune, v. 2, n. 2, p. 69-74, Feb. 2016.

CRAIGHEAD, C. W. et al. Addressing common method variance: guidelines for survey research on information technology, operations, and supply chain management. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Fayetteville, v. 58, n. 3, p. 578-588, Aug. 2011.

CROSS, J. et al. Sales force activities and marketing strategies in industrial firms: relationships and implications. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Greenfield, v. 21, n. 3, p. 199-206, Summer 2001.

DE ALMEIDA, S. O. et al. The mixed effects of participant diversity and expressive freedom in online peer-to-peer problem solving communities. **Journal of Interactive Marketing**, New York, v.28, n. 3, p. 196-209, Aug, 2014.

DE CLERCQ, D.; THONGPAPANL, N.; DIMOV, D. When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: the role of social capital in the conflict–innovation relationship. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Louisiana, v. 37, n. 3, p. 283-297, Sep. 2009.

DE DREU, C. K.; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 88, n. 4, p. 741-749, Aug. 2003.

DUBINSKY, A. J.; SKINNER, S. J. Going the extra mile: Antecedents of salespeople's discretionary effort. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 31, n. 7, p. 589-598, Oct. 2002.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behaviors in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 44, n. 2, p. 350 – 383, Jun. 1999.

EDVARDSSON, B. et al. The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. **Total Quality Management**, New York, v. 11, n. 7, p. 917-927, 2000.

ERNST, H.; HOYER, W. D.; RÜBSAAMEN, C. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 74, n. 5, p. 80-92, Sep. 2010.

FLINT, D. J. Compressing new product success-to-success cycle time: deep customer value understanding and idea generation. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 31, n. 4, p. 305-315, July 2002.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, Chicago, vol. 18, n. 1, p. 39-50, Feb. 1981.

FRISHAMMAR, J.; YLINENPÄÄ, H. Managing information in new product development: A conceptual review, research propositions and tentative model. **International Journal of Innovation Management**, Trondheim, v. 11, n. 4, p. 441-467, Dec. 2007.

FU, F. Q. Effects of salesperson experience, age, and goal setting on new product performance trajectory: A growth curve modeling approach. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, Winter Park, v. 17, n. 1, p. 7-20, Jan. 2009.

FURTADO, A.; QUADROS, R.; DOMINGUES, S. A. Intensidade de P&D das empresas brasileiras. **Inovação Uniemp**, Campinas, v. 3, n. 6, p. 26 - 27, Dez. 2007.

GILSING, V.; NOOTEBOOM, B. Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. **Research Policy**, Philadelphia, v. 35, n. 1, p. 1-23, Feb. 2006.

GORDON, G. L. et al. New product development: using the salesforce to identify opportunities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 12, n. 1, p. 33-50, 1997.

GREWAL, D.; SHARMA, A. The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Greenfiled, v. 11, n. 3, p. 13-23, Summer 1991.

HA, S. Y.; LEE, G. H.; KIM, B. S. Strategies For Manufacturing Servitization Of Korean SMEs By Using Data Envelopment Analysis. **Journal of Applied Business Research**, Littleton, v. 32, n. 2, p. 635-646, Mar. 2016.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARMANCIOGLU, N. et al. Your new product development (NPD) is only as good as your process: an exploratory analysis of new NPD process design and implementation. **R&D Management**, Oxford, v. 37, n. 5, p. 399-424, Nov. 2007.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação 2011**, Rio de Janeiro, p. 227, 2013. Disponivel em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_de_Inovacao_Tecnologica/2011/pintec2011.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2015.

JANSEN, J. J.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, Rotterdam, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, July 2006.

JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 44, n. 2, p. 238-251, Apr. 2001.

JOSHI, A. W. Salesperson influence on product development: insights from a study of small manufacturing organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 74, n. 1, p. 94-107, Jan. 2010.

JUDSON, K. M. et al. The new product development process: let the voice of the salesperson be heard. **Journal of Product & Brand Management**, Bingley, v. 15, n. 3, p. 194-202, 2006.

_____. Key account vs. other sales management systems: is there a difference in providing customer input during the new product development process ? **The Marketing Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 1-17, Fall 2009.

KAUPPILA, O.-P.; RAJALA, R.; JYRÄMÄ, A. Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 39, n. 2, p. 308-316, Feb. 2010.

KIM, J.; WILEMON, D. Sources and assessment of complexity in NPD projects. **R&D Management**, Oxford, v. 33, n. 1, p. 15-30, Jan. 2003.

KOEN, P. et al. Providing Clarity and a Common Language to the “fuzzy front end”. **Research-Technology Management**, New York, v. 44, n. 2, p. 46-55, Mar. 2001.

KORSGAARD, M. A. et al. A multilevel view of intragroup conflict. **Journal of Management**, Newcastle, v. 34, n. 6, p. 1222-1252, Dec. 2008.

LAMBERT, D. M.; MARMORSTEIN, H.; SHARMA, A. Industrial salespeople as a source of market information. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 19, n. 2, p. 141-148, May 1990.

LANIS, T. W.; FOUNTAIN, P. D.; PETERSON, K. Formalization of sales force market information generation. In: ANNUAL MEETING OF THE ASSOCIATION OF COLLEGIATE MARKETING EDUCATORS, 32, 2005, Dallas, **Proceedings of the…** Dallas: Timothy C. Johnston, 2005, p. 145-152.

LIU, S. S.; COMER, L. B. Salespeople as information gatherers: Associated success factors. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 36, n. 5, p. 565-574, July 2007.

MAIA, A. F. D. S.; BOTELHO, M. D. R. A. Diferenças setoriais da atividade inovativa das pequenas empresas industriais brasileiras. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 13, n. 2, p. 371-404, Jul. 2014.

MALSHE, A.; BIEMANS, W. The Role of Sales in NPD: An Investigation of the U.S. Health-Care Industry. **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 31, n. 4, p. 664–679, July 2014.

MARION, T. J.; FRIAR, J. H.; SIMPSON, T. W. New Product Development Practices and Early-Stage Firms: Two In-Depth Case Studies. **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 29, n. 4, p. 639-654, July 2012.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais:** Fundamentos teóricos, software e aplicações. 2. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2014.

MCDOUGAL, S.; SMITH, J. Wake up your product development. **Marketing Management**, Chicago, v. 8, n. 2, p. 25-30, Summer 1999.

MENDES, G. H. D. S.; TOLEDO, J. C. D. Explorando práticas do desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas do setor de equipamentos médico-hospitalares. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 103-117, Jan. 2012.

MOONEY, A. C.; HOLAHAN, P. J.; AMASON, A. C. Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. **Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 44, n. 5, p. 733-758, July 2007.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, Bingley, v. 49, n. 1, p. 55-72, 2011.

NGO, L. V.; O'CASS, A. Innovation and business success: The mediating role of customer participation. **Journal of Business Research**, Philadelphoa, v. 66, n. 8, p. 1134-1142, Aug. 2013.

NIJSSEN, E. J. et al. Exploring product and service innovation similarities and differences. **International Journal of Research in Marketing**, Philadelphia, v. 23, n. 3, p. 241-251, Sep. 2006.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. et al. Impact of EntrepreneurIal Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 3, p. 1-15, Maio 2016.

PETERSON, R. S.; BEHFAR, K. J. The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Philadelphia, v. 92, n. 1-2, p. 102-112, Sep.-Nov. 2003.

PODSAKOFF, P. M., et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.88, n. 5, 879-903, Oct., 2003.

_____; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, Newcastle, v. 12, n. 4, p. 531-544, Dec.1986.

ROCHFORD, L.; WOTRUBA, T. R. New product development under changing economic conditions: the role of the salesforce. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 8, n. 3, p. 4-12, 1993.

SANTOS, J. B.; SPRING, M. Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 50, p. 85 - 96, Oct. 2015.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p. 1 -16.

WEBSTER JR, F. E. The industrial salesman as a source of market information. **Business Horizons**, Philadelphia, v. 8, n. 1, p. 77-82, Spring 1965.

YI, Y.; NATARAAJAN, R.; GONG, T. Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. **Journal of Business Research**, Philadelphia, v. 64, n. 1, p. 87-95, Jan. 2011.

YIM, C. K.; CHAN, K. W.; LAM, S. S. Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-and other-efficacy. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 76, n. 6, p. 121-140, Nov. 2012.

ZAHAY, D.; GRIFFIN, A.; FREDERICKS, E. Sources, uses, and forms of data in the new product development process. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v. 33, n. 7, p. 657 – 666, Oct. 2004.

_____.; _____.; _____. Information Use in New Product Development: An Initial Exploratory Empirical Investigation in the Chemical Industry. **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 28, n. 4, p. 485-502, July 2011.

ZIGARMI, D. et al. The work intention inventory: Initial evidence of construct validity. **Journal of Business Administration Research**, Toronto, v. 1, n. 1, p. 24-42, June 2012.

APÊNDICE A – Participação do vendedor em PDP / Fatores antecedentes e consequentes da participação do vendedor no processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

Prezado (a) Vendedor (a),

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a participação de vendedores (as) no processo de desenvolvimento de produtos nas empresas e peço sua colaboração para responder as questões a seguir.

A literatura acadêmica diz que a força de vendas é muito importante nesse processo, por estar próxima aos clientes e conhecer suas necessidades e desejos, mas raramente pesquisa a opinião do profissional de vendas, o que pretendo corrigir com este meu trabalho,

Você não precisará se identificar e é importante que responda todas as questões de maneira franca, não deixando qualquer uma em branco.

Não há respostas certas ou erradas. O que importa é a sua opinião !

Desde já agradeço por sua boa-vontade.

Atenciosamente,

Alcides Barrichello
Coordenador da pesquisa

Instruções - Para cada uma das frases relacionadas a seguir, indique o **NÍVEL DE CONCORDÂNCIA** que você tem com ela, de acordo com a legenda a seguir.
Lembre-se que o que importa é sua primeira reação, pois esta será a mais verdadeira, portanto confie nela !!!

Legenda:

(1) Discordo Totalmente	(2) Discordo	(3) Discordo Parcialmente	(4) Indiferente	(5) Concordo Parcialmente	(6) Concordo	(7) Concordo Totalmente

		Marque o nível de concordância						
1	Eu sou responsável por obter informações dos clientes sobre ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu me sinto treinado em técnicas para coleta de informações dos clientes sobre novas ideias de produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu fui treinado formalmente para coletar informações dos clientes sobre ideias para o desenvolvimento de produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu entendo como o processo de desenvolvimento de produtos e serviços acontece na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu sinto que são feitos esforços formais pela empresa para aumentar minha compreensão sobre o processo de desenvolvimento de produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu faço parte da equipe de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu tenho participação ativa no processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu dou valiosas contribuições ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu tenho capacidade para dar valiosas contribuições ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10	Eu me relaciono com o pessoal de Marketing como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
11	Eu me relaciono com o pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12	Eu me relaciono com o pessoal de Engenharia como parte do processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

		Marque o nível de concordância						
13	Eu me relaciono com o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu sempre uso parte do tempo de meus contatos com os clientes para obter informações sobre suas necessidades, opiniões e ideias de novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu me esforço para expressar as necessidades, opiniões e ideias dos clientes para o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16	Eu sempre forneço sugestões para o pessoal responsável por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17	Eu estou muito envolvido no processo de como devem ser desenvolvidos os produtos e serviços da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

		Marque o nível de concordância						
18	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços na empresa onde trabalho frequentemente têm opiniões diferentes sobre a prioridade de cada um dos projetos de desenvolvimento de produtos e	1	2	3	4	5	6	7
19	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho frequentemente têm ideias diferentes sobre a melhor forma de executar cada etapa de um determinado projeto.	1	2	3	4	5	6	7
20	Durante a execução de um projeto, o pessoal de Vendas e o pessoal de desenvolvimento de produtos da empresa onde trabalho frequentemente não entram em acordo sobre as tarefas a serem desempenhadas por cada um.	1	2	3	4	5	6	7
21	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho frequentemente têm opiniões diferentes sobre as tarefas a serem realizadas no desenvolvimento de um projeto.	1	2	3	4	5	6	7

		Marque o nível de concordância						
22	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho muitas vezes ficam irritadas umas com as outras quando trabalham juntas.	1	2	3	4	5	6	7
23	Muitas vezes há tensões no relacionamento entre as pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
24	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho não se dão bem umas com as outras.	1	2	3	4	5	6	7
25	As pessoas de Vendas e as responsáveis por desenvolvimento de produtos e serviços da empresa onde trabalho geralmente não gostam de interagir umas com as outras.	1	2	3	4	5	6	7

		Marque o nível de concordância						
26	Compartilhar informações sobre desenvolvimento de produtos e serviços é uma norma na empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
27	Na empresa onde trabalho, informações importantes sobre desenvolvimento de produtos e serviços são facilmente acessíveis para os vendedores que precisem delas.	1	2	3	4	5	6	7
28	Na empresa onde trabalho, nós nos reunimos regularmente para discutir temas sobre desenvolvimento de produtos e serviços que são estrategicamente importantes.	1	2	3	4	5	6	7
29	Na empresa onde trabalho, informações importantes sobre desenvolvimento de produtos e serviços são ativamente compartilhadas entre nós.	1	2	3	4	5	6	7
30	Na empresa onde trabalho, quando um vendedor obtém informações de importância estratégica sobre desenvolvimento de produtos e serviços, elas são compartilhadas com outros vendedores.	1	2	3	4	5	6	7

		Marque o nível de concordância						
31	A empresa onde trabalho geralmente aceita solicitações de clientes para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
32	Na empresa onde trabalho, nós concentramos esforços em inventar novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
33	Na empresa onde trabalho, nós estamos dispostos a fazer experiências com produtos e serviços novos nos mercados em que já atuamos.	1	2	3	4	5	6	7
34	Na empresa onde trabalho, nós estamos dispostos a vender produtos e serviços que são completamente novos para a companhia.	1	2	3	4	5	6	7
35	Na empresa onde trabalho, nós frequentemente procuramos aproveitar novas oportunidades em novos mercados.	1	2	3	4	5	6	7
36	Na empresa onde trabalho, nós regularmente procuramos utilizar novos e diferentes canais de distribuição.	1	2	3	4	5	6	7
37	Na empresa onde trabalho, nós regularmente procuramos abordar novos clientes em novos mercados.	1	2	3	4	5	6	7
38	Na empresa onde trabalho, nós frequentemente procuramos aperfeiçoar o fornecimento dos produtos e serviços já existentes.	1	2	3	4	5	6	7
39	Na empresa onde trabalho, nós regularmente procuramos implementar adaptações que melhorem os produtos e serviços existentes.	1	2	3	4	5	6	7
40	Na empresa onde trabalho, nós procuramos introduzir melhorias em produtos e serviços mesmo para mercados que já os consomem regularmente.	1	2	3	4	5	6	7
41	Na empresa onde trabalho, nós procuramos melhorar a eficiência da oferta de produtos e serviços mesmo quando eles já são consumidos rotineiramente.	1	2	3	4	5	6	7
42	Na empresa onde trabalho, nós procuramos melhorar a economia de escala dos produtos e serviços existentes com o uso de novas tecnologias e novos procedimentos operacionais.	1	2	3	4	5	6	7
43	A empresa onde trabalho procura expandir a oferta de serviços mesmo para os clientes que são atualmente atendidos pela companhia.	1	2	3	4	5	6	7
44	Reduzir os custos dos produtos e serviços atualmente oferecidos aos clientes é uma meta importante para a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

		Marque o nível de frequência						
45	Eu me preocupo em propor soluções inovadoras no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
46	Eu me ofereço voluntariamente para fazer coisas que vão além daquilo que se espera de mim.	1	2	3	4	5	6	7
47	Eu me ofereço voluntariamente para ajudar na orientação de novos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
48	Eu me ofereço para ajudar meus colegas a resolver problemas relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
49	Eu me ofereço para ajudar meus colegas a fazer o trabalho deles quando eles estão sobrecarregados.	1	2	3	4	5	6	7
50	Eu coloco esforço extra para fazer bem o meu trabalho, além daquilo que é normalmente esperado.	1	2	3	4	5	6	7
51	Eu compartilho meus conhecimentos com colegas de trabalho, mesmo quando não recebo reconhecimento por isso.	1	2	3	4	5	6	7
52	Eu trabalho além de meu horário normal, mesmo sem receber reconhecimento imediato por isso.	1	2	3	4	5	6	7

Instruções – As questões a seguir são de caráter pessoal, relacionadas a você ou à empresa na qual você trabalha.
Elas têm caráter meramente estatístico e sua resposta completa é importante para complementar o que foi feito até este ponto da pesquisa.

53 Indique seu sexo.

1) Masculino 2) Feminino

54 Indique sua idade em anos (use apenas números).

_____ anos

55 Indique há quanto tempo trabalha nesta empresa em anos (use apenas números).

_____ anos

56 Indique há quanto tempo trabalha em Vendas em anos (use apenas números).

_____ anos

57 Indique seu nível de instrução formal.

(1) Ensino fundamental concluído

(2) Ensino médio concluído

(3) Universitário concluído

(4) Pós-graduação (lato sensu) concluída

(5) Mestrado concluído

(6) Doutorado concluído

58 Indique o número de funcionários da empresa em que você trabalha ?

1) 1 a 50

2) 51 a 100

3) 101 a 250

4) 251 a 500

5) 501 a 1000

6) 1001 a 5000

7) Acima de 5000

59 Indique o faturamento anual da empresa em que você trabalha ?

1) Até R$ 240 mil

2) de R$ 241 mil a R$ 2,4 milhões

3) de 2,4 milhões a R$ 6 milhões

4) de R$ 6 milhões a R$ 50 milhões

5) acima de R$ 50 milhões

60 Indique se existe de um departamento formal de Pesquisa e Desenvolvimento na empresa em que você trabalha.

1) Sim 2) Não

61 Indique se existe separação formal entre Marketing e Vendas na empresa em que você trabalha.

1) Sim 2) Não

62 Na empresa em que você trabalha o setor de Engenharia cuida de:

1) Desenvolvimento de produtos 2) Processos industriais 3) Desenvolvimento de produtos e Processos industriais