

OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA OFERECER VALOR AOS CLIENTES NOS COMPORTAMENTOS E DESEMPENHO DOS VENDEDORES BUSINESS-TO-BUSINESS

JOSÉ RICARDO PEREIRA
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

EMERSON WAGNER MAINARDES
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Esta pesquisa foi financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq/Brasil), projeto 307202/2021-6, pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES/Brasil), projetos 2022-687ZR (644/2022) e 2022-31G9Q (1010/2022), pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT/Portugal) por meio do NECE (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais), projeto UID/GES/04630/2020, e pelo IFTS (Instituto Fucape de Tecnologias Sociais), projeto 2024-2027.

OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA OFERECER VALOR AOS CLIENTES NOS COMPORTAMENTOS E DESEMPENHO DOS VENDEDORES *BUSINESS-TO-BUSINESS*

1 INTRODUÇÃO

No cenário de negócios *Business-to-Business* (B2B), as interações entre compradores e vendedores são próximas, exigindo dos vendedores constante aprimoramento das habilidades de vendas (Bowen et al., 2021). A adoção de uma orientação estratégica de marketing pelas empresas B2B desempenha papel relevante na busca por maior participação de mercado e conquista de clientes (Alsadi & Aloulou, 2021). Conforme Morgan et al. (2019), existe relação entre as orientações estratégicas de marketing e o desempenho das empresas B2B. Assim, a orientação estratégica de marketing de uma empresa B2B emerge como importante determinante para o sucesso organizacional (Al-Surmi et al., 2020).

Uma eficaz orientação estratégica de marketing é aquela que prioriza necessidades e desejos dos clientes, focando-se em propostas de valor (Urde et al., 2013). Oferecer valor ao cliente é importante para obter vantagem competitiva, sendo valor aqui definido como uma avaliação pessoal da utilidade ou contentamento obtido por meio do consumo (Uzir et al., 2021). Isso porque a vantagem competitiva se obtém ao focar no cliente, entender suas necessidades e satisfazê-las melhor do que a concorrência (Varadarajan, 2020). Assim, estratégias fundamentadas em propor valor tendem a ter maior probabilidade de atender às necessidades do consumidor (Mazzarolo et al., 2021).

Nas empresas B2B, a eficácia das estratégias de marketing está associada ao desempenho da equipe de vendas. Torres et al. (2020) reconhecem que vendedores B2B podem desempenhar papel importante em termos de desempenho de marketing e financeiro. Segundo Kumar et al. (2014), o vendedor B2B é um elemento relevante, uma vez que por seu intermédio, as empresas que atuam no modelo B2B estabelecem, desenvolvem e preservam o relacionamento com os clientes. Além disso, os vendedores B2B atuam na implementação das estratégias de marketing, sendo considerada importante fonte de vantagem competitiva (Katsikeas et al., 2018).

Para melhorarem seu desempenho em vendas, os vendedores B2B podem focar na qualidade e eficiência dos serviços, com o intuito de atender as demandas dos clientes (Bowen et al., 2021). Dentre os comportamentos ligados ao desempenho, destacam-se a adaptabilidade de vendas (Amenuvor et al., 2022), que envolve ajustar o comportamento de vendas de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, adaptando-se a diferentes situações (Agnihotri et al., 2017), a prospecção de clientes orientada para o valor, que tende a ser uma habilidade importante, pois permite aos vendedores B2B identificarem, abordarem e priorizarem clientes com alto potencial (Bowen et al., 2021; Cron et al., 2023), e a venda adicional, que consiste na capacidade dos vendedores B2B em aproveitarem relacionamentos existentes para apresentarem novos produtos (Agnihotri et al., 2017).

Contudo, apesar da importância reconhecida da orientação para o valor (Mazzarolo et al., 2021), e o papel fundamental que os vendedores B2B desempenham na implementação das estratégias de marketing (Katsikeas et al., 2018), pouco se sabe sobre como a orientação para o valor adotada por uma empresa impacta nos comportamentos dos vendedores e como tais comportamentos impactam no seu desempenho em vendas. Assim, surge a seguinte questão de pesquisa: A orientação para o valor influencia o comportamento dos vendedores B2B quanto à adaptabilidade para efetuar vendas, à prospecção de clientes e à venda adicional, e estes comportamentos impactam no desempenho destes vendedores? Para responder à questão de pesquisa, o objetivo deste estudo foi verificar se a orientação para o valor influencia os comportamentos dos vendedores B2B (adaptabilidade para efetuar vendas, prospecção de clientes e venda adicional), e se tais comportamentos impactam no desempenho destes vendedores.

Este estudo se justifica-se teoricamente por: Pesquisar uma orientação estratégica de marketing atual, mas ainda pouco investigada, a orientação para o valor (Mazzarolo et al., 2021; Oliveira & Roth, 2012); Preencher lacuna na literatura ao avaliar de forma inédita como a orientação para o valor impacta em comportamentos dos vendedores B2B (Agnihotri et al., 2017; Amenuvor et al., 2022; Bowen et al., 2021; Cron et al., 2023; Itani et al., 2019).

Considerando a primeira motivação para a pesquisa, estudos anteriores (como Chang et al., 2018; Crick, 2021; Sepulcri et al., 2020) abordaram a relação entre orientações estratégicas de marketing, como a orientação para o mercado e para a marca, e desempenho de vendas. No entanto, este estudo inova ao investigar a relação entre uma orientação estratégica de marketing emergente, a orientação para o valor, e comportamentos dos vendedores B2B, bem como o impacto destes comportamentos no desempenho dos vendedores.

Tendo em vista a segunda motivação, destaca-se na literatura aspectos como inteligência emocional, aprendizagem, motivação, habilidades, liderança e suporte organizacional como antecedentes aos comportamentos dos vendedores B2B (Epler & Leach, 2021; Zheng et al., 2023). No entanto, verificar o efeito de orientações estratégicas de marketing das empresas, aqui a orientação para o valor, nos comportamentos dos vendedores B2B revela-se inédito na literatura. Isso permite observar como aspectos estratégicos da organização impactam nos vendedores B2B.

Como justificativa prática, esta pesquisa pode fornecer *insights* práticos e estratégicos para empresas e gestores de vendas. Compreender como a orientação para o valor pode impactar em comportamentos relevantes dos vendedores e melhorar seu desempenho em vendas, e pode auxiliar empresas a desenvolverem estratégias mais eficazes de marketing e vendas, resultando em vantagens competitivas sustentáveis e maior satisfação dos clientes. As descobertas poderão orientar a formulação de programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades para os vendedores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A ênfase na oferta de valor tende a incentivar vendedores B2B a desenvolverem comportamentos favoráveis às vendas, incluindo a adaptação de vendas, a prospecção de clientes (Bowen et al., 2021) e a habilidade de venda adicional (Agnihotri et al., 2017). Esses comportamentos, por sua vez, podem contribuir para um ambiente de vendas mais eficaz (Bolander et al., 2021) e relações mais sólidas com clientes, se refletindo em desempenho superior dos vendedores (Groza & Groza, 2018).

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O VALOR

As orientações estratégicas de marketing exercem papel central na prática do marketing nas organizações (Morgan et al., 2019). O avanço da pesquisa em orientações estratégicas de marketing foi impulsionado pelo crescimento econômico da indústria de serviços, com ênfase crescente na centralização no cliente, como observado por Sheth (2021). Dentre as orientações estratégicas, destaca-se orientação para o mercado (Crick, 2021), e orientação para a marca (Sepulcri et al., 2020).

Apesar dessas orientações estratégicas de marketing serem as mais populares, há outras ainda pouco exploradas pela literatura (Mazzarolo et al., 2021). Um dos conceitos que tem sido objeto de análise na literatura de marketing é a oferta de valor para o cliente (Sheth, 2020). As empresas, ao impulsionarem suas capacidades para oferecer valor superior aos seus clientes, podem alcançar uma vantagem competitiva no mercado e assim maior desempenho financeiro (Varadarajan, 2020).

Considerando sua amplitude e abordagem, Crick (2021) destaca que, na prática, esse conceito está centrado em proporcionar aos clientes benefícios distintos e superiores em relação à concorrência. Isso implica na formulação de produtos e serviços que atendam de maneira única às necessidades e desejos dos consumidores. Além disso, uma das principais questões investigadas pelos especialistas em marketing é a forma pela qual as organizações podem

efetivamente oferecer valor para seus clientes (Sheth, 2020; Varadarajan, 2020). Em um ambiente de mercado em constante evolução, recursos destinados a oferecer valor aos clientes estão progressivamente adquirindo maior relevância como fontes potenciais de vantagem competitiva (Varadarajan, 2020).

Sendo assim, emerge a orientação para o valor, voltada para a proposição de valor para o cliente, uma perspectiva que deriva da abordagem da orientação de serviço. Conforme Oliveira e Roth, (2012), essa abordagem multidimensional para o serviço envolve a análise da relação entre a orientação para o valor percebido pelo cliente e o clima organizacional. Nesta perspectiva, os autores desenvolveram uma escala composta por três itens para avaliar a orientação para o valor de uma empresa. Assim sendo, a orientação para o valor destaca-se pela sua importância na proposição de valor para o cliente empresarial e seu potencial impacto na vantagem competitiva das empresas B2B.

2.2 COMPORTAMENTO ADAPTÁVEL DE VENDAS

Amenuvor et al., (2022) ressaltam a importância da adaptação de vendedores B2B como um requisito para alcançar uma venda eficaz. O comportamento de vendas adaptável é um conceito que ganhou relevância no campo do marketing e das estratégias de vendas, e diz respeito à flexibilidade e capacidade do vendedor de ajustar os seus comportamentos de vendas para melhor atender necessidades específicas dos clientes (Agnihotri et al., 2017). Esse conceito enfoca a importância de adaptar abordagens de vendas com base nas situações e nos perfis individuais dos clientes, de modo a maximizar a eficácia das interações de vendas (Kimber et al., 2022).

Harindranath et al. (2019) observaram que a orientação para o cliente impulsiona o comportamento adaptável de vendas. Essa descoberta reforça a concepção de que a orientação para o cliente atua como uma variável psicológica que motiva colaboradores a atenderem às necessidades do cliente. Uma organização que adota uma abordagem orientada para o serviço se dedicará a atender as demandas dos clientes, buscando criar e fornecer valor de maneira eficaz aos seus clientes (Oliveira & Roth, 2012). Portanto, se a empresa adotar a orientação para o valor, isso poderá estimular o comportamento adaptável de vendas dos vendedores B2B. Sendo assim, propõem-se:

H1: A orientação para o valor influencia positivamente o comportamento adaptável de vendas dos vendedores B2B.

2.3 PROSPECÇÃO DE CLIENTES

A prospecção de clientes, conforme definido por Bowen et al. (2021), é a habilidade do vendedor B2B em identificar clientes com maior potencial de compra, direcionar esforços e priorizar aqueles mais lucrativos. A identificação de potenciais novos clientes desempenha um papel importante na personalização de estratégias, possibilitando a execução de promoções e campanhas publicitárias adequadas (Lamrhari et al., 2022). Conquistar novos clientes é fundamental para qualquer empresa, e começa com a prospecção (Gopalakrishna et al., 2022), o que torna este comportamento importante para aumentar a base de clientes e geração de novos negócios (Bowen et al., 2021).

Porém, mesmo sabendo da relevância para os negócios prospectar novos clientes, muitos vendedores B2B gastam pouco ou nenhum tempo com essa atividade (Cron et al., 2023). Eles geralmente estão focados em fazer negócios e desenvolver relacionamentos com os clientes existentes (Zheng et al., 2023). Gopalakrishna et al. (2022) avaliaram impulsionadores da prospecção de novos clientes, e notaram que a motivação intrínseca, assim como a motivação extrínseca e o apoio publicitário da empresa, possuem uma associação significativa e positiva na prospecção de novos clientes. Considerando que Mazzarolo et al. (2021) identificaram indícios do efeito da orientação para o valor na aquisição de clientes, é provável que, se uma empresa adotar uma orientação para o valor, isso poderá impactar a forma dos vendedores B2B agirem na prospecção de clientes. Desta forma, propõem-se:

H2: A orientação para o valor influencia positivamente o comportamento de prospecção de clientes de vendedores B2B.

2.4 VENDA ADICIONAL

Venda adicional é uma abordagem praticada pelos vendedores B2B para aumentar sua participação nos negócios com o cliente (Itani et al., 2023). O comportamento de venda adicional exige que o vendedor B2B aproveite o relacionamento existente com o cliente para oferecer um novo produto que pode ou não estar relacionado com o produto inicial (Agnihotri et al., 2017). Com isto, é necessário que o vendedor B2B conheça as necessidades dos clientes. Ao antecipar as necessidades dos clientes, os vendedores podem personalizar ofertas que agregam valor real à experiência de cada cliente, e, com isto, aumentar sua satisfação e fidelidade (Agnihotri et al., 2017).

Homburg et al. (2020) analisaram aspectos relacionados aos vendedores, como autoeficácia, habilidades e motivação, como determinantes do desempenho em vendas adicionais. Entretanto, apesar da identificação de fatores importantes para o êxito das vendas adicionais em níveis individuais e de equipe, permanece menos claro como as organizações podem aproveitar fatores organizacionais, como estratégias e diretrizes, para aprimorar o desempenho em vendas adicionais. Considerado que realizar vendas adicionais pode melhorar a satisfação do cliente (Van der Borgh et al., 2023), tendo em vista que quanto maior valor percebido pelo cliente maior a sua satisfação (Mazzarolo et al., 2021), supõe-se que se a empresa adotar a orientação para o valor, isso poderá gerar um efeito positivo no comportamento de vendas adicionais dos vendedores B2B. Sendo assim, propõem-se:

H3: A orientação para o valor influencia positivamente o comportamento de venda adicional dos vendedores B2B.

2.5 DESEMPENHO DO VENDEDOR

Desempenho do vendedor B2B refere-se à capacidade e eficácia do profissional de vendas em alcançar metas e contribuir para o sucesso da empresa por meio de suas atividades de vendas (Groza & Groza, 2018). A revisão sistemática da literatura de Bolander et al. (2021) destacou que o desempenho do vendedor B2B abrange quatro categorias principais: atividade, resultado, conversão e relacionamento. É destacado pelos autores que as categorias estão interligadas à eficácia do vendedor B2B, enfatizando a importância de considerar atividades e resultados conjuntamente na avaliação do desempenho.

Dentre as ações individuais dos vendedores B2B que influenciam o seu desempenho, Verbeke et al. (2010) realizaram uma meta análise e atestaram que os determinantes do desempenho dos vendedores B2B incluem: conhecimento relacionado a vendas, adaptabilidade, ambiguidade de papel, aptidão cognitiva e engajamento no trabalho. No que se refere aos comportamentos dos vendedores B2B relacionados ao desempenho, a literatura destaca a relevância do comportamento de vendas adaptável (Cron et al., 2023). Amenuvor et al. (2022) enfatizam que a capacidade de adaptação por parte dos vendedores é um requisito relevante para alcançar vendas eficazes. Assim, pode-se presumir que o comportamento de vendas adaptável tenha um impacto positivo no desempenho do vendedor B2B. Sendo assim, propõe-se:

H4: O comportamento adaptável de vendas influencia positivamente o desempenho do vendedor B2B.

A prospecção de novos clientes reflete a habilidade do vendedor B2B em identificar, priorizar e direcionar esforços para clientes lucrativos e com maior poder de compra (Bowen et al., 2021). Estes autores sustentam o argumento no qual o desempenho dos vendedores B2B tende a estar vinculado a tal comportamento, tornando a prospecção de clientes importante para o desempenho das empresas B2B (Gopalakrishna et al., 2022). Portanto, o vendedor B2B que atuar com foco na aquisição de clientes poderá impulsionar o crescimento dos negócios (Zheng et al., 2023). Assim sendo, pode-se supor que a prospecção de clientes impacte de forma

positiva o desempenho do vendedor B2B. Desta maneira, propõe-se:

H5: A prospecção de clientes influencia positivamente o desempenho do vendedor B2B.

A venda adicional pode refletir a eficácia do vendedor B2B em identificar as necessidades do cliente e apresentar soluções relevantes, influenciando seu desempenho geral e sua satisfação no trabalho (Agnihotri et al., 2017; Van der Borgh et al., 2023). Ao identificar oportunidades para vendas adicionais, o vendedor B2B demonstra proatividade e compromisso em atender às necessidades do cliente, o que pode resultar em aumento no valor da transação e na satisfação do cliente. Desta forma, supõe-se que o comportamento de venda adicional possa impactar de forma positiva no desempenho do vendedor B2B. Sendo assim, propõe-se:

H6: O comportamento de venda adicional influencia positivamente o desempenho do vendedor B2B.

2.6 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto (figura 1) busca demonstrar que, se as empresas do mercado B2B se orientarem estrategicamente para o valor, esta orientação poderá impactar na equipe de vendas (Al-Surmi et al., 2020; Morgan et al., 2019; Varadarajan, 2020), ao exercer influência positiva no comportamento adaptável de vendas, na prospecção de clientes e na iniciativa dos vendedores B2B em praticar a venda adicional. Então, esses comportamentos tendem a ter efeito positivo no desempenho dos vendedores B2B (Amenuvor et al., 2022; Cron et al., 2023; Gopalakrishna et al., 2022).

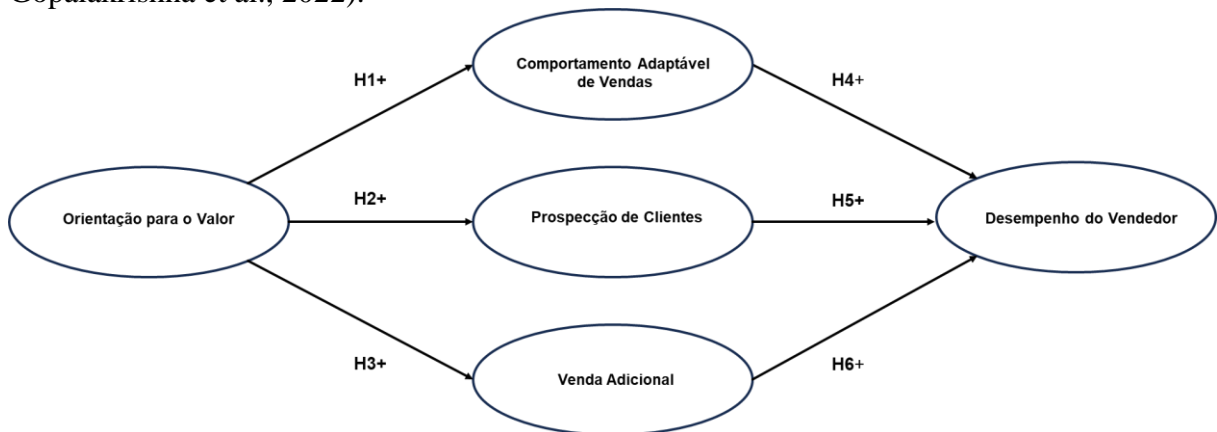


Figura 1: Modelo proposto. Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo deste estudo, empregou-se coleta primária de dados com abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal. Pesquisou-se o setor de vendas em empresas brasileiras de diversos segmentos, operando no B2B, sendo este um modelo caracterizado por relações estreitas entre compradores e vendedores. Essa proximidade exige soluções inovadoras na gestão das interações com clientes (Rustholkarhu et al., 2022), demandando dos vendedores maior flexibilidade e adaptação nos processos de vendas, o que requer aprimoramento contínuo das competências de vendas (Bowen et al., 2021).

Assim, a população-alvo abrangeu indivíduos que desempenham o papel de vendedores no mercado B2B. Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística, por falta de informações sobre o tamanho total da população-alvo, e por acessibilidade, visando atingir o maior número de vendedores.

Para a coleta de dados, empregou-se um questionário disponibilizado em plataforma de pesquisa online. O questionário foi iniciado com uma introdução explicativa sobre seu propósito, solicitando participação voluntária e garantindo confidencialidade das respostas. Posteriormente, incluiu-se uma pergunta de participação voluntária e outra para verificar se o entrevistado pertencia à população-alvo (excluiu-se os não vendedores).

Em seguida, foram inseridas 20 afirmações para mensurar os construtos acompanhada de escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo

integralmente). Foram 3 afirmações relacionadas à orientação para o valor, adaptadas de Mazzarolo et al. (2021), 3 afirmações para a venda adaptável, adaptadas de Agnihotri et al. (2017), 5 afirmações para a prospecção de clientes, adaptadas de Bowen et al. (2021), 3 afirmações para a venda adicional, adaptadas de Agnihotri et al. (2017) e 6 afirmações para o desempenho do vendedor, adaptadas de Groza e Groza (2018). Na sequência, mais cinco questões para coletar informações sociodemográficas, abrangendo região do país na qual atua, idade, sexo, renda e escolaridade. Por fim, 6 questões sobre o trabalho do vendedor: tempo que atua na função, o que vende, quantos clientes atende, como realiza vendas, quanto vende e o seu desempenho em relação às metas pessoais de vendas nos últimos 3 meses.

A fim de assegurar a clareza e precisão do conteúdo do questionário, foi realizado pré-teste com 12 vendedores B2B. Após revisões, realizou-se o envio do questionário via *online* por meio de link compartilhado em redes sociais e e-mails. Entre outubro de 2023 e janeiro de 2024 foram coletadas 157 respostas válidas. O resultado do teste feito utilizando *software* G*Power (Faul et al., 2007) estabeleceu amostra mínima de 111 respostas, sendo assim apropriado o tamanho da amostra coletada para responder à questão de pesquisa.

Observou-se que a maioria dos respondentes está concentrada na região Sudeste, representando 89,81% da amostra. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), é onde está concentrada a maior parte da população brasileira. Com predominância masculina de 71,34%, observou-se que a faixa etária mais representativa foi 40 a 59 anos, representando 70,06% da amostra, similar à amostra obtida por Epler e Leach (2021). A faixa de renda mais comum esteve entre 6 e 15 salários mínimos (71,34%). Quanto à escolaridade, a maioria possuía pós-graduação, mestrado e/ou doutorado (61,78%), indicando nível elevado de instrução, semelhante ao encontrado na amostra de Kimber et al. (2022). Observou-se que a maioria dos respondentes (73,89%) possui vasta experiência, atuando como vendedores há mais de 15 anos, sendo similar a amostra encontrada por Groza e Groza (2018). Quanto aos produtos ou serviços vendidos, 40,13% estavam relacionados a Produtos de Saúde e Seguros Empresariais, seguidos por Produtos Químicos e Industriais (13,38%). A venda pessoal (visita a empresas/clientes) foi o método predominante, utilizado por 89,81% dos participantes. Em relação à quantidade de clientes atendidos, 61,15% atendem de 101 a 500 clientes. No que se refere ao desempenho, 33,76% alcançaram a maioria de suas metas pessoais de vendas nos últimos 3 meses, enquanto 27,39% dos participantes conseguiram atingir todas as suas metas pessoais de vendas. Em resumo, a amostra do estudo pode ser considerada apropriada, pois possui características médias semelhantes às amostras de pesquisas anteriores, (Epler & Leach, 2021; Groza & Groza, 2018; Kimber et al., 2022), tendendo a representar os vendedores B2B de diversos setores da economia brasileira.

Por ser um estudo de corte transversal, foram realizadas avaliações do *Common Method Bias*(CMB) e do *Common Method Variance*(CMV) antes da análise do modelo, verificando a invariância dos dados. Para garantir a confiabilidade dos construtos utilizados, escolheu-se construtos previamente validados em pesquisas anteriores: Agnihotri et al. (2017), Bowen et al. (2021), Groza e Groza, (2018), Mazzarolo et al. (2021). Foi tomado o cuidado na elaboração das afirmações para evitar o viés de desejabilidade social, além de ter sido garantido aos participantes da pesquisa a confidencialidade das respostas. Complementarmente, foi realizado o teste de fator único de Harman para verificar a presença da CMB e CMV (Fuller et al., 2016). Os resultados não apontaram problemas, pois foram identificados cinco fatores com autovalores superiores a 1, explicando 60,71% da variância total. O primeiro fator contribuiu com 20,54% da variância, alinhando-se às diretrizes estabelecidas na literatura por Fuller et al. (2016).

Após a validação dos dados, adotou-se a modelagem de equações estruturais, utilizando a estimação por mínimos quadrados parciais(PLS-SEM) como técnica de análise para o teste das hipóteses propostas (Hair et al., 2019). O modelo de mensuração foi validado utilizando Análise de Componentes Confirmatória(ACC). A validade convergente foi verificada por meio

da análise das variâncias médias extraídas(AVE) e cargas fatoriais. Verificou-se a consistência interna pela confiabilidade composta, alfa de Cronbach e correlação de Spearman. O método *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*(HTMT) foi utilizado para verificar a validade discriminante. Após a validação do modelo de mensuração, testou-se o modelo estrutural e as hipóteses, utilizando o *bootstrapping* para avaliar a significância das relações entre os construtos (p-valor). Os efeitos dessas relações foram medidos pelo coeficiente do efeito(Γ). O Fator de Inflação de Variância(VIF) foi utilizado para avaliar a presença de colinearidade nos construtos e indicadores. Além disso, métricas como coeficiente de determinação(R^2), força do efeito(f^2), relevância preditiva(Q^2) e tamanho do efeito preditivo(q^2) foram extraídas para verificar a qualidade e precisão do modelo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente, foi realizada a validação dos construtos por meio da ACC, verificando consistência interna e validades convergente e discriminante. Identificou-se os indicadores CV1, DV1, OV2, PV1 e VA2 como tendo baixa carga fatorial, sendo então excluídos-e a análise foi refeita sem esses itens. Os indicadores remanescentes apresentaram carga fatorial muito próxima ou acima de 0,708 (entre 0,707 e 0,896), como recomendado por Hair et al. (2019), como demonstrado na tabela 1.

Por meio do alfa de Cronbach, confiabilidade composta e correlação de Spearman, foi avaliada a consistência interna. Os valores do alfa de Cronbach variaram entre 0,633 a 0,836. Conforme sugere Hair et al. (2019), os valores ideais devem ser acima de 0,70 e abaixo de 0,95. Apesar de obter valores abaixo de 0,70, foram próximos ao mínimo recomendado. Como medida mais relevante de consistência interna, verificou-se a confiabilidade composta. Os resultados confirmaram a consistência interna dos construtos, com valores entre 0,843 e 0,889, dentro do recomendado por Hair et al. (2019), entre 0,70 e 0,95. Os mesmos autores recomendam que os valores obtidos com a correlação de Spearman, neste estudo variando de 0,653 a 0,854, fiquem entre os valores do alfa de Cronbach e confiabilidade composta, o que ocorreu (Tabela 1). Para verificar se os indicadores convergem para o construto, foi avaliada a AVE, sendo aceitável valores acima de 0,50, indicando que o construto explica pelo menos 50% da variância de seus itens (Hair et al., 2019). Os valores encontrados ficaram entre 0,597 a 0,741 (Tabela 1).

TABELA 1: VALIDADE CONVERGENTE E CONSISTÊNCIA INTERNA

Construto	Variável	Carga Fatorial
Comportamento Adaptável de Venda (CAV) AC:0,63 Rho_A:0,66 CC:0,84 AVE:0,73	CAV1:Cada cliente requer uma abordagem única.	Excluída
	CAV2:Quando sinto que minha abordagem de vendas não está funcionando, eu posso facilmente mudar para outra abordagem.	0,81
	CAV3:Gosto de experimentar diferentes abordagens de vendas.	0,90
Desempenho do Vendedor (DV) AC:0,81 Rho_A:0,84 CC:0,88 AVE:0,60	DV1:Aproveito minhas capacidades para vender produtos com maiores margens de lucro.	Excluída
	DV2:Aproveito minhas capacidades para gerar vendas de alto montante financeiro.	0,75
	DV3:Aproveito minhas capacidades para gerar rapidamente vendas de novos produtos ou de ofertas da empresa.	0,71
	DV4:Aproveito minhas capacidades para produzir uma alta participação de mercado para o meu negócio/empresa.	0,82
	DV5:Aproveito minhas capacidades para exceder as metas e objetivos de vendas que me são atribuídos.	0,78
	DV6:Aproveito minhas capacidades para encontrar grandes contas e vender para elas.	0,80

<p>Orientação para o Valor (OV) AC:0,65 Rho_A:0,65 CC:0,88 AVE:0,74</p>	<p>OV1:A prestação de serviços de alto valor é um dos principais focos de atenção gerencial na empresa em que trabalho. OV2:A empresa em que trabalho possui programas para eliminar todas as atividades que não agregam valor para os clientes. OV3:O Valor para nossos clientes é criado por meio através de uma combinação de qualidade, gestão de custos e de processos.</p>	<p>0,87 Excluída 0,85</p>
<p>Prospecção de clientes (POV) AC:0,84 Rho_A:0,84 CC:0,89 AVE:0,67</p>	<p>POV1:Considero a identificação de clientes com alto potencial para minha empresa como uma tarefa importante. POV2:Concentro-me em priorizar os clientes de maior potencial. POV3:Eu constantemente trabalho clientes de maior potencial em primeiro lugar. POV4:Eu concentro meus esforços em identificar e abordar clientes mais rentáveis. POV5:Eu sempre tento abordar clientes mais promissores.</p>	<p>Excluída 0,76 0,83 0,86 0,81</p>
<p>Venda Adicional (VA) AC:0,66 Rho_A:0,66 CC:0,85 AVE:0,75</p>	<p>VA1:Costumo fazer perguntas para avaliar se os clientes estariam dispostos a comprar produtos/serviços adicionais. VA2:Difícilmente negligenciei uma boa oportunidade de aconselhar os clientes sobre produtos dos quais eles poderiam se beneficiar. VA3:Geralmente ofereço um produto/serviço adicional que atenda melhor às necessidades dos clientes.</p>	<p>0,85 Excluída 0,88</p>

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: AC–Alfa do Cronbach. CC–Confiabilidade Composta. Rho_A–Correlação de Spearman. AVE–Variância média extraída.

Para verificar a validade discriminante, que avalia o quão empiricamente distintos são os construtos, adotou-se o teste HTMT. Para garantir a validade discriminante, Hair et al. (2019) estabelece limites em 0,85 ou 0,90 para o HTMT, dependendo da similaridade conceitual entre os construtos. Os autores propõem um limite de 0,90 para modelos estruturais com construtos de grande similaridade e um limite mais conservador de 0,85 quando o modelo possui construtos mais distintos. Sendo assim, os resultados apresentados na Tabela 2 indicam que os construtos satisfazem aos requisitos de validade discriminante.

TABELA 2: VALIDADE DISCRIMINANTE (HTMT)

Construto	CV	DV	OV	PV	VA
CV					
DV	0,661				
OV	0,406	0,461			
POV	0,223	0,514	0,356		
VA	0,796	0,845	0,527	0,374	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: CV – Comportamento adaptável de Vendas; DV – Desempenho do Vendedor; OV – Orientação para o Valor; POV – Prospecção de clientes; VA – Venda Adicional.

Em síntese, os resultados apresentados nas tabelas 1 e 2 confirmam a validação do modelo de mensuração, evidenciada pela consistência interna, validade convergente e validade discriminante. A consistência interna e validade convergente foram sustentadas pelos resultados das cargas fatoriais, variância média extraída, confiabilidade composta, alfa de Cronbach e correlação de Spearman. Além disso, o teste HTMT indica que cada construto se distingue dos demais. Portanto, os construtos do modelo proposto foram devidamente validados.

4.2 TESTE DE HIPÓTESES

Após a validação do modelo de medição, procedeu-se à análise do modelo estrutural utilizando o PLS-SEM. Testou-se as hipóteses formuladas no estudo e verificou-se a significância das relações entre os construtos do modelo. Os resultados estão apresentados na Figura 2. A validade estatística das relações foi verificada por meio da técnica de *bootstrapping*, utilizando 5.000 subamostras.

Inicialmente analisou-se o impacto das variáveis de controle nos construtos endógenos. Os resultados indicaram uma relação significativa das variáveis de controle faturamento mensal em vendas e método predominante de vendas que utiliza no desempenho do vendedor. A variável de controle método predominante de vendas que utiliza indicou também possuir relação com a prospecção de clientes. Não foram encontradas significâncias estatísticas nas relações das demais variáveis de controle com os construtos endógenos do modelo, excluindo-se essas variáveis das análises subsequentes.

Na sequência da análise do modelo estrutural, foram verificadas as relações entre os construtos sem variáveis de controle. Os resultados demonstrados na Tabela 4 indicam que as relações propostas apresentaram significância estatística, sustentando as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5 e H6. Depois, realizou-se o teste de hipóteses incluindo as variáveis de controle significativas no primeiro teste. Novamente todas as hipóteses foram sustentadas com significância de 1%. As variáveis de controle faturamento mensal em vendas e método predominante de vendas que utiliza apresentaram relação significativa com o desempenho do vendedor. A variável de controle: método predominante de vendas que utiliza demonstrou não ter relação significativa com o construto prospecção de clientes. Esses resultados estão na Tabela 4.

Tratando-se de efeitos indiretos, foram verificadas duas relações com significância estatística. A orientação para o valor tende a exercer efeito positivo indireto no desempenho do vendedor mediado pela prospecção de clientes e pela venda adicional. Por outro lado, não se mostrou estatisticamente significativo o efeito indireto da orientação para o valor no desempenho do vendedor quando mediado pelo comportamento de vendas adaptável (Tabela 4).

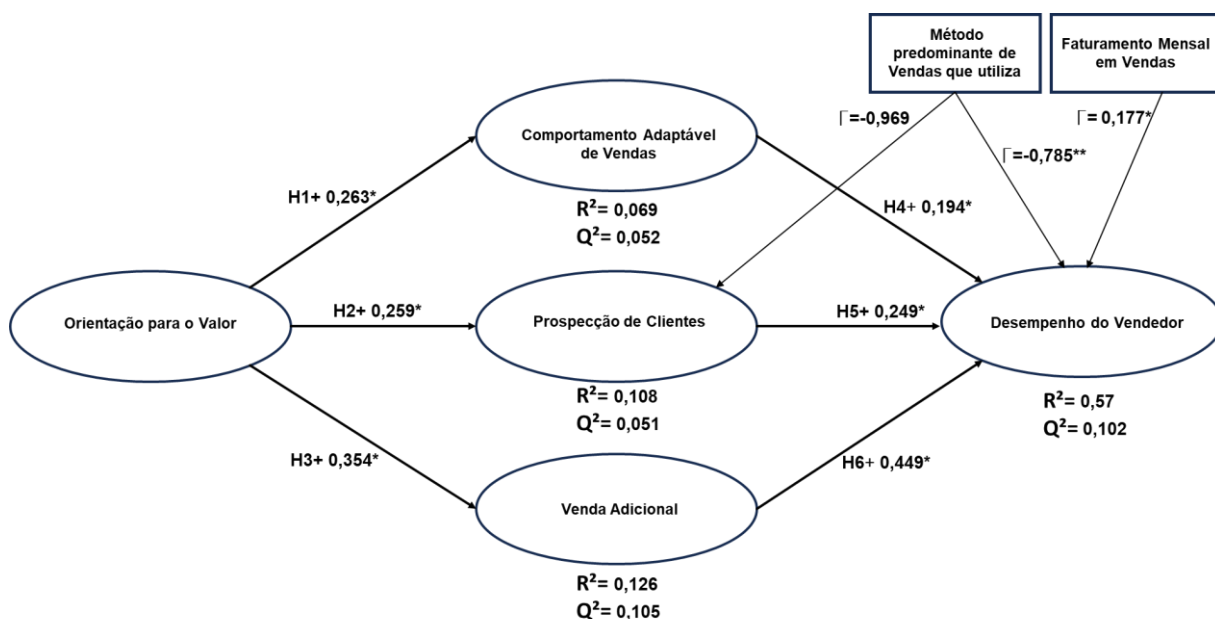


Figura 2: Diagrama de Caminhos. Fonte: Elaboração própria. Nota: R² – Coeficiente de determinação; Q² – Relevância preditiva; Γ - Coeficiente do efeito; *, ** representam efeito significativo ao nível de 1% e 5% respectivamente.

TABELA 4: RESULTADOS SEM E COM VARIÁVEIS DE CONTROLE

Hipóteses	Relações	Resultados SEM Controle		Resultados COM Controle		f ²	q ²
		Γ (Efeito)	p-valor	Γ (Efeito)	p-valor		
Efeitos Diretos							
H1	OV -> CV	0,263	0,001	0,263	0,001	0,074	0,055
H2	OV -> POV	0,267	0,000	0,259	0,000	0,075	0,054

H3	OV -> VA	0,354	0,000	0,354	0,000	0,144	0,117
H4	CV -> DV	0,227	0,004	0,194	0,005	0,063	0,002
H5	POV -> DV	0,29	0,000	0,249	0,000	0,126	0,008
H6	VA -> DV	0,43	0,000	0,449	0,000	0,324	0,012
Efeitos indiretos							
	OV -> POV -> DV	0,077	0,002	0,064	0,008		
	OV -> VA -> DV	0,153	0,001	0,159	0,001		
	OV -> CV -> DV	0,06	0,065	0,051	0,055		
Controles							
	FAT -> DV			0,177	0,001		
	MET -> DV			-0,785	0,043		
	MET -> POV			-0,969	0,110		

Fonte: Elaboração própria. Nota: OV – Orientação para o Valor; CV – Comportamento adaptável de Vendas; POV – Prospecção de clientes; VA – Venda Adicional; DV – Desempenho do Vendedor; FAT – Faturamento Mensal em Vendas; MET – Método predominante de Vendas que utiliza; f^2 – Força do efeito; q^2 – Tamanho do efeito preditivo; Γ - Coeficiente do efeito; N=157.

Os resultados das análises revelaram valores de f^2 variando entre 0,063 e 0,324. Estes parâmetros são geralmente empregados para avaliar a relevância dos construtos preditores na explicação de um construto dependente, sendo que valores acima de 0,02, 0,15 e 0,35 representam tamanhos de efeito f^2 pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair et al., 2019). De acordo com estes critérios, a Tabela 4 demonstra que, com exceção da relação entre venda adicional e desempenho do vendedor, cujo construto preditor apresentou um impacto próximo a 0,35 (grande) na explicação do construto dependente, todas as demais relações apresentam impacto entre pequeno e médio. Outro indicador a ser enfatizado é a intensidade do efeito preditivo (q^2), conforme sugerido por Hair et al. (2019), sendo considerados pequenos, médios e grandes os valores de q^2 superiores a 0, 0,25 e 0,50, respectivamente. Os resultados da pesquisa revelam variações de q^2 entre 0,002 e 0,117, indicando uma precisão preditiva variando entre pequena e média.

Para avaliar o poder preditivo do modelo e a precisão do modelo, foram utilizados os critérios coeficiente de determinação (R^2) e relevância preditiva (Q^2). Segundo Hair et al. (2019), valores de R^2 podem ser: 0,75 substanciais, 0,50 moderados e 0,25 fracos. Os valores apresentados na Figura 2 indicaram que o R^2 para o construto comportamento adaptável de vendas foi de 0,069, considerado fraco. Os construtos prospecção de clientes (0,108) e venda adicional (0,126) apresentaram um R^2 abaixo de 0,25. Já o construto desempenho do vendedor (0,57) foi considerado moderado por apresentar um R^2 superior a 0,50.

A avaliação da precisão do modelo também foi verificada pela relevância preditiva (Q^2), sendo que os valores devem ser positivos para um construto endógeno, indicando a precisão preditiva do modelo estrutural para esse construto. De acordo com os parâmetros estabelecidos, um resultado de 0,50 é classificado como substancial, 0,25 como moderado e 0,00 como pequeno (Hair et al., 2019). Após a análise, todos os construtos apresentaram valores de Q^2 estatisticamente significativos. O construto comportamento adaptável de vendas revelou Q^2 de 0,052 classificado como pequeno, assim como os demais construtos, desempenho do vendedor (0,102), prospecção de clientes (0,051) e venda adicional (0,105).

Por fim, verificou-se a colinearidade no modelo com o fator de inflação da variância (VIF). Conforme descrito por Hair et al. (2019), valores acima de 5 suscitam preocupações quanto à multicolinearidade, que ocorre quando duas ou mais variáveis independentes estão inter-relacionadas, sobrepondo-se em termos de explicação. Valores de VIF entre 3 e 5 são considerados aceitáveis, enquanto valores abaixo de 3 são altamente desejáveis. No presente estudo, os indicadores apresentaram valores de VIF variando entre 1,274 e 2,413 e os construtos apresentaram uma variação entre 1 e 1,444, demonstrando assim a não existência de problemas de multicolinearidade.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo investigou o impacto da orientação para o valor adotada pelas empresas em sua equipe de vendas no mercado B2B, reconhecendo o papel das orientações estratégicas de marketing no cenário de negócios contemporâneo em busca de melhor desempenho. Após a análise de dados, verificou-se que a orientação para o valor tende a exercer influência direta e positiva nos comportamentos de vendedores B2B, sendo suportadas as hipóteses H1, H2 e H3. Da mesma forma, estes comportamentos podem impactar de forma direta e positiva no desempenho dos vendedores, sustentando as hipóteses H4, H5 e H6.

A hipótese suportada H1 abordou a relação direta e positiva da orientação para o valor no comportamento adaptável de vendas dos vendedores B2B. O impacto positivo da orientação para o valor no comportamento adaptável de vendas sugere que estratégias corporativas que priorizam o valor para o cliente podem influenciar de forma direta e positiva os comportamentos adaptáveis de vendedores de maneira que estes atendam e superem as expectativas dos seus clientes empresariais (Agnihotri et al., 2017; Amenuvor et al., 2022). Isso porque, assim como constatado por Mazzarolo et al. (2021), quanto maior o valor percebido pelo cliente, maior sua satisfação, especialmente no B2B. Assim, investir em uma cultura que enfatize a orientação para o valor se apresenta como estratégia promissora para empresas que buscam excelência em vendas e relacionamento duradouro com clientes, sendo que tal orientação estratégica pode moldar o comportamento dos vendedores B2B, especificamente a capacidade do vendedor em se adaptar aos clientes e suas necessidades.

A hipótese H2 suportada neste estudo tratou da relação direta e positiva de influência da orientação para o valor sobre a prospecção de clientes. Considera-se que este é um comportamento dos vendedores B2B importante para aumentar a base de clientes e geração de novos negócios (Bowen et al., 2021a; Gopalakrishna et al., 2022). Isso porque a etapa de aquisição de clientes não pode ser negligenciada no B2B (Meire et al., 2017). Os resultados indicaram que a adoção da orientação estratégica pela empresa para propor valor aos clientes pode favorecer vendedores B2B serem mais produtivos na prospecção de clientes. Assim como constatou Mazzarolo et al. (2021), uma abordagem estratégica centrada em propor valor aos clientes exerce influência na eficácia da aquisição de clientes. Da mesma forma, aqui demonstra-se que a adoção de uma orientação para o valor por parte da empresa pode exercer colaborar positivamente com a prospecção de clientes B2B.

A hipótese H3, também suportada, verificou se a adoção por parte da empresa de uma orientação para o valor pode influenciar de forma direta e positiva o comportamento de venda adicional dos vendedores B2B, podendo aumentar vendas e satisfação do cliente (Itani et al., 2023). Para garantir o sucesso da venda adicional, o vendedor B2B deve estar ciente das necessidades dos clientes (Agnihotri et al., 2017). Além de beneficiar clientes, a orientação para o valor também pode influenciar tal comportamento dos vendedores, impulsionando vendas empresariais. Desta forma, evidenciou-se que, se uma empresa adotar uma orientação estratégica que tenha como prioridade propor valor para o cliente, isso tende a impulsionar o comportamento de venda adicional no B2B. Assim como constatado por Varadarajan, (2020), empresas, ao fortalecerem suas capacidades para oferecer valor superior aos clientes B2B, podem alcançar vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, melhor desempenho financeiro, especialmente por meio de vendas adicionais.

Com as hipóteses suportadas H1, H2 e H3, evidenciou-se que a orientação para o valor pode atuar de forma direta e positiva em determinados comportamentos de vendedores B2B. Na sequência, propôs-se avaliar a influência destes comportamentos no desempenho dos vendedores. Bolander et al., (2021) definem desempenho do vendedor como os resultados e contribuições do profissional para a empresa. Os resultados deste estudo suportaram as hipóteses H4, H5 e H6, demonstrando que o comportamento adaptável de vendas, a prospecção de clientes e a venda adicional pode ter um impacto direto e positivo no desempenho do

vendedor B2B.

A hipótese H4 forneceu evidências de que o comportamento adaptável de vendas tende a influenciar diretamente e de forma positiva o desempenho do vendedor B2B. Segundo Harindranath et al. (2019), é esperado que vendedores com alto nível de adaptabilidade nas vendas ofereçam soluções personalizadas e individualizadas para seus clientes, impulsionando assim o desempenho do vendedor B2B. Os resultados encontrados aqui estão alinhados com Kimber et al. (2022), que destacam o comportamento adaptável de vendas como preditor do desempenho em vendas B2B. Desta forma, este estudo sugere que o comportamento adaptável de vendas pode ser incentivado nas empresas por ser potencial influenciador do desempenho do vendedor. Zheng et al. (2023) considera tal comportamento como importante para vendedores B2B, tornando-os desejáveis pelas empresas, devido seu alto desempenho resultante da sua capacidade de adaptar-se às necessidades dos clientes, gerando vendas personalizadas.

Outro comportamento investigado como preditor do desempenho dos vendedores foi a prospecção de clientes. Além de ser importante para empresas a conquista de novos clientes, este comportamento se traduz na capacidade do vendedor em identificar, direcionar esforços e priorizar clientes mais lucrativos (Bowen et al., 2021). A hipótese suportada H5 sustenta o argumento, pautado também pelas descobertas de Bowen et al. (2021), no qual o desempenho dos vendedores B2B tende a estar vinculado a tal comportamento. De acordo com Cron et al. (2023), muitos vendedores não investem tempo em prospectar novos clientes, sendo assim uma oportunidade de melhoria no processo de vendas. Nesse contexto, recomenda-se que as empresas incentivem ativamente a prospecção de clientes junto a sua equipe de vendas B2B. Os resultados desta pesquisa mostraram que, quanto mais competente o vendedor for em prospectar clientes, isso pode melhorar seu desempenho, pois potencialmente maior será a possibilidade de expandir sua base de clientes com maior poder de compra, gerando novos negócios.

Complementarmente, sugeriu-se que as empresas estimulem o comportamento de venda adicional como mais uma possibilidade de melhorar o desempenho em vendas dos vendedores B2B. Suportado pela hipótese H6, apresentou-se evidências que tal comportamento pode exercer influência direta e positiva no desempenho dos vendedores. Itani et al. (2023) definiram o comportamento de venda adicional como facilitador para melhorar o desempenho em vendas das empresas. Requer do vendedor compreensão das necessidades e personalização das ofertas que agregue valor ao cliente, resultando maior satisfação e fidelidade (Agnihotri et al., 2017). Desta forma, o vendedor pode aproveitar o relacionamento já estabelecido para ofertar produtos ou serviços adicionais e assim melhorar seu desempenho. Quanto maiores e melhores forem as vendas adicionais dos vendedores no B2B, melhor tende a ser o seu desempenho.

Por fim, os resultados apresentados destacam a relevância da orientação para o valor como potencial para impulsionar o desempenho dos vendedores B2B. Ao tender a influenciar indiretamente o desempenho dos vendedores B2B por meio da prospecção de clientes e do comportamento de venda adicional, a orientação para o valor demonstra seu potencial de impactar positivamente no desempenho destes profissionais. Assim como estudos anteriores apresentaram evidências de que a orientação para a marca e a orientação para o mercado tendem a estar relacionados de forma positiva com o desempenho das vendas (Chang et al., 2018; Crick, 2021; Sepulcri et al., 2020), demonstra-se aqui a importância da orientação para o valor na maximização dos resultados das equipes de vendas das empresas B2B.

Em resumo, este estudo constatou que a orientação estratégica de marketing pautada em propor valor para o cliente pode exercer papel positivo nas práticas de vendas das empresas B2B (Morgan et al., 2019). Os vendedores B2B, por sua vez, são considerados fonte de vantagem competitiva das empresas (Katsikeas et al., 2018), sendo tais profissionais os principais responsáveis por estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos com clientes nas

empresas que atuam no modelo B2B (Kumar et al., 2014). Observou-se que a orientação para o valor (Oliveira & Roth, 2012), ao ser adotada por uma empresa, pode impactar de maneira direta e positiva comportamentos específicos dos vendedores B2B, os quais tendem a impactar da mesma forma ao desempenho desse vendedor. Tais resultados são capazes de orientar a criação de programas de treinamento para vendedores e ajudar na definição de metas e indicadores de desempenho alinhados com a orientação para o valor.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi verificar se a orientação para o valor influencia diretamente o comportamento dos vendedores quanto à adaptabilidade para efetuar vendas, à prospecção de clientes e à venda adicional, e se estes comportamentos influenciam o desempenho dos vendedores. Os resultados da pesquisa mostraram que a orientação para o valor tende a exercer influência direta e positiva no comportamento adaptável de vendas, na prospecção de clientes e na venda adicional. Da mesma forma, o estudo evidencia que tais comportamentos podem exercer influência direta e positiva no desempenho dos vendedores B2B. Com base nestes resultados, conclui-se que empresas que operam no modelo B2B e adotam a orientação estratégica para propor valor aos clientes tendem a desenvolver o comportamento de venda adaptável, a prospecção de clientes e a venda adicional em sua equipe de vendas, e isso tende a se refletir no desempenho dos vendedores B2B.

Este estudo trouxe implicações e contribuições para a literatura em diferentes aspectos. Ao investigar uma orientação estratégica de marketing relativamente nova e pouco explorada, o estudo oferece uma contribuição para o avanço do conhecimento no campo das estratégias de marketing (Mazzarolo et al., 2021; Oliveira & Roth, 2012). Além disto, ao examinar como essa orientação para o valor pode influenciar os comportamentos dos vendedores B2B, o estudo oferece uma nova perspectiva sobre a dinâmica das vendas e relacionamento com clientes.

De forma inovadora, esta pesquisa trouxe evidências que, uma vez influenciados pela orientação para o valor, os comportamentos de vendedores B2B, como adaptabilidade em vendas, prospecção de clientes e venda adicional, podem contribuir positivamente com o desempenho destes vendedores. Por meio de um modelo inédito, foi constatada a relação direta e positiva entre a orientação para o valor e comportamentos de vendedores B2B que favorecem as vendas, com reflexos no desempenho do vendedor B2B. Isso permite observar como aspectos estratégicos das organizações que atuam no modelo B2B impactam nos comportamentos de vendedores (Agnihotri et al., 2017; Amenuvor et al., 2022; Bowen et al., 2021; Cron et al., 2023; Itani et al., 2019) e estes no desempenho do profissional de vendas, trazendo benefícios para a empresa, seus clientes e para os próprios profissionais.

Os achados desta pesquisa trazem implicações e contribuições práticas, que favorecem a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e maior satisfação dos clientes. As relações verificadas podem servir de base para a construção de indicadores de desempenho baseados na orientação para o valor e em comportamentos de vendedores que favorecem as vendas B2B. Isso pode incluir indicadores específicos relacionados à capacidade dos vendedores de adotar uma orientação para o valor em suas interações com os clientes. Com base nos *insights* da pesquisa, as organizações podem projetar programas de treinamento e desenvolvimento mais eficazes para gestores e vendedores B2B. Esses programas podem se concentrar em habilidades específicas, como aprimoramento do comportamento de venda adaptável, técnicas de prospecção de clientes e venda adicional. Tendo em vista os vendedores como os principais responsáveis pelo relacionamento com os clientes em empresas que atuam no modelo B2B (Kumar et al., 2014), as descobertas podem orientar o alinhamento da estratégia de marketing das empresas com uma abordagem centrada no valor. Isso pode envolver ajustes na comunicação e posicionamento de produtos para enfatizar os benefícios percebidos pelos clientes.

Como limitações, os resultados deste estudo não podem ser generalizados, por ter sido

feito com a aplicação de amostragem não probabilística por acessibilidade. Sendo assim, sugere-se que seja reproduzido o mesmo estudo com a aplicação de amostragem probabilística. Outra limitação observada neste estudo decorre do uso de abordagem de corte transversal da amostra, a qual permite uma visão instantânea do comportamento dos participantes, mas não permite acompanhar mudanças ao longo do tempo. Para futuras pesquisas, recomenda-se a utilização de dados longitudinais, os quais possibilitam análise abrangente das tendências e evoluções comportamentais ao longo do tempo.

Pesquisas futuras podem focar em avaliar o papel moderador do marketing interno nas relações entre a orientação para o valor e os comportamentos dos vendedores B2B. O marketing interno é relevante, pois enfatiza a importância do tratamento dado aos funcionários pela empresa, influenciando diretamente a qualidade do serviço oferecido aos clientes externos e moderando as relações entre os comportamentos dos colaboradores (Mainardes et al., 2019). Outra sugestão para pesquisas futuras é avaliar o impacto moderador que a turbulência do ambiente externo pode exercer no desempenho do vendedor B2B. A literatura destaca a turbulência do ambiente externo como força significativa capaz de influenciar o desempenho empresarial (Chatterjee et al., 2023). Em resumo, as conclusões deste estudo abrem caminho para novas pesquisas, oferecendo oportunidades para avançar na literatura de marketing e vendas, principalmente fornecendo *insights* práticos aos gestores de marketing no desenvolvimento de métricas de desempenho baseadas na orientação para o valor, auxiliando a implementação de programas de treinamento focados em habilidades específicas dos vendedores B2B.

REFERÊNCIAS

- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37(1), 27–41. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1272053>
- Alsadi, A. K., & Aloulou, W. J. (2021). Impacts of strategic orientations on Saudi firm performance: is supply chain integration a missing link? *International Journal of Logistics Management*, 32(4), 1264–1289. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2020-0080>
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial Marketing Management*, 84, 39–49. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.002>
- Amenuvor, F. E., Yi, H. T., & Boateng, H. (2022). Antecedents of adaptive selling behaviour: a study of the Korean cosmetic industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(4), 688–706. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2021-0165>
- Bolander, W., Chaker, N. N., Pappas, A., & Bradbury, D. R. (2021). Operationalizing salesperson performance with secondary data: aligning practice, scholarship, and theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 462–481. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00752-0/Published>
- Bowen, M., Lai-Bennejean, C., Haas, A., & Rangarajan, D. (2021). Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance? *Industrial Marketing Management*, 96, 166–182. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.007>
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 72, 17–25. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.031>
- Chatterjee, L., Feng, C., Nakata, C., & Sivakumar, K. (2023). The environmental turbulence concept in marketing: A look back and a look ahead. *Journal of Business Research*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113775>
- Crick, J. M. (2021). The dimensionality of the market orientation construct. *Journal of Strategic Marketing*, 29(4), 281–300. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1677747>

- Cron, W. L., Alavi, S., & Habel, J. (2023). Adaptive selling in business-to-business markets: Contextual boundary of a selling strategy from retailing. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 43(2), 117–127. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2113092>
- Epler, R. T., & Leach, M. P. (2021). An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: Selling during the Covid-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 95, 114–127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.002>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gopalakrishna, S., Crecelius, A. T., & Patil, A. (2022). Hunting for new customers: Assessing the drivers of effective salesperson prospecting and conversion. *Journal of Business Research*, 149, 916–926. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.008>
- Groza, M. D., & Groza, M. P. (2018). Salesperson regulatory knowledge and sales performance. *Journal of Business Research*, 89, 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.005>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review* 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harindranath, M., Sivakumaran, B., & Jacob, J. (2019). The moderating role of sales experience in adaptive selling, customer orientation and job satisfaction in a unionized setting. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(8), 1724–1735. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2018-0233>
- Homburg, C., Böhler, S., & Hohenberg, S. (2020). Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing* 37(1), 56–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.04.002>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). Censo Demográfico, Tabela 1209 – População por grupos de idade. <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1209>
- Itani, O. S., Badrinarayanan, V., & Rangarajan, D. (2023). The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: the role of social capital. *European Journal of Marketing*, 57(3), 683–717. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2021-0916>
- Itani, O. S., Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2019). Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? *Journal of Business Research*, 102, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.048>
- Katsikeas, C. S., Auh, S., Spyropoulou, S., & Menguc, B. (2018). Unpacking the relationship between sales control and salesperson performance: A regulatory fit perspective. *Journal of Marketing*, 82(3), 45–69. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0346>
- Kimber, D., Guesalaga, R., & Dickmann, M. (2022). Are your international salespeople culturally intelligent? The influence of cultural intelligence on adaptive selling behavior with B2B customers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(4), 734–747. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0121>
- Kumar, V., Sunder, S., & Leone, R. (2014). Measuring and Managing a Salesperson's. *Journal of Marketing Research*, 51, 591–608. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0198>
- Lamrhari, S., Ghazi, H. El, Oubrich, M., & Faker, A. El. (2022). A social CRM analytic framework for improving customer retention, acquisition, and conversion. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121275>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333.

<https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>

Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810–833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>

Meire, M., Ballings, M., & Van den Poel, D. (2017). The added value of social media data in B2B customer acquisition systems: A real-life experiment. *Decision Support Systems*, 104, 26–37. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.09.010>

Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science* 47(1), 4–29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>

Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: The derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations and Production Management* 32(2), 156–190. <https://doi.org/10.1108/01443571211208614>

Rusthollkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L., & Mahlamäki, T. (2022). Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management*, 104, 241–257. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.014>

Sepulcri, L. M. C. B., Mainardes, E. W., & Marchiori, D. M. (2020). Brand orientation: a systematic literature review and research agenda. *Spanish Journal of Marketing – ESIC* 24(1), 97–114. <https://doi.org/10.1108/SJME-06-2019-0035>

Sheth, J. N. (2020). Customer value propositions: Value co-creation. *In Industrial Marketing Management* 87, 312–315. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>

Sheth, J. (2021). New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: the future is bright. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860679>

Torres, H. A., Chiappe, A., & Segovia, Y. (2020). Sales training and ICT: a literature review. *Industrial and Commercial Training* 15(1) 65–80. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0065>

Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>

Uzir, M. U. H., Al Halbusi, H., Thurasamy, R., Hock, R. L. T., Aljaberi, M. A., Hasan, N., & Hamid, M. (2021). The effects of service quality, perceived value and trust in home delivery service personnel on customer satisfaction: Evidence from a developing country. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102721. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102721>

Van der Borgh, M., Nijssen, E. J., & Schepers, J. J. L. (2023). Unleash the power of the installed base: Identifying cross-selling opportunities from solution offerings. *Industrial Marketing Management*, 108, 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.010>

Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management* 89, 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2010). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>

Zheng, Y., Liao, H. Y., Schrock, W. A., Zheng, Y., & Zang, Z. (2023). Synergies between salesperson orientations and sales force control: A person-organization fit perspective on adaptive selling behaviors and sales performance. *Journal of Business Research*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113451>