

ESTRATÉGIA

## **PERFORMANCE DA ÁREA DAS VENDAS: A COMUNICAÇÃO E A ORIENTAÇÃO AO VALOR COMO VARIÁVEIS DETERMINANTES**

Rui Manuel Robalo Frade  
([rfrade1999@gmail.com](mailto:rfrade1999@gmail.com))

ISPO - Instituto Superior Politécnico do Oeste  
ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém

Pedro Manuel do Espírito Santo  
([pedro.santo@estgoh.ipc.pt](mailto:pedro.santo@estgoh.ipc.pt))

ESEV, CI & DETS, Instituto Politécnico de Viseu  
ESTGOH, Instituto Politécnico de Coimbra

Casimiro Francisco Ramos  
([cframos21@gmail.com](mailto:cframos21@gmail.com))

Instituto Superior de Gestão  
Av. Marechal Craveiro Lopes, 2-1º, 1700-284 Lisboa

### **RESUMO**

As empresas têm atualmente dificuldade em conseguir captar mais clientes. Hoje em dia, a função de vendas é mais exigente que anteriormente, dada a facilidade com que a concorrência apresenta preços e outras características de competição empresarial de difícil gestão. Assim, as empresas ávidas de aumentar as suas vendas necessitam de identificar os determinantes da performance da sua função de vendas. Neste sentido, este estudo procura apresentar e testar um modelo com dados recolhidos através de questionário, de uma amostra de 231 profissionais de vendas. Este estudo de carácter transversal, apresentou como variáveis que determinam a performance da área das vendas, a comunicação interna e a orientação ao valor. Deste modo, o presente trabalho apresenta contributos para a gestão empresarial, tendo também obtido relevantes avanços a nível científico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação; Performance de vendas; Orientação ao valor; Equações estruturais

### **ABSTRACT**

Companies are currently struggling to attract more customers. Nowadays, a sales function is more demanding than before, given the ease with which a competition presents prices and other characteristics of difficult management competition. Thus, companies eager to increase their sales need to identify the determinants of the performance of their sales function. In this sense, this study seeks to present and test a model with data collected through a questionnaire, from a sample of 231 sales professionals. This cross-sectional study, presented as variables that determine the performance of sales, internal communication and value orientation. In this way, the present work presents contributions for the business management, having also obtained relevant advances in scientific level.

**KEY WORDS:** Communication; Sales performance; Value orientation; Structural equations

## 1. INTRODUÇÃO

O papel das vendas tem-se tornado cada vez mais analítico e é um tópico central na agenda dos gestores de topo no mercado de negócios. Hoje em dia, a função de vendas tem associadas tarefas que antes eram desprezadas pelos profissionais das vendas. Atualmente, as empresas solicitam aos seus empregados da área das vendas, a análise aos indicadores de gestão que anteriormente não consideravam importantes. Apesar disso, nas empresas, em especial nas empresas PME, a rotação de empregados na área das vendas tem sido muito mais elevada do que em outros departamentos organizacionais.

Claro que muito do sucesso das empresas, está estritamente interligado à sua capacidade de materializar as ações de prospecção e fidelização de clientes em vendas efetivas. Todavia, o desempenho da função de vendas deverá ser analisado de outra forma, em vez de colocar toda a análise à performance do departamento de vendas num único indicador: o volume de vendas.

Sullivan et al. (2012) efetuaram uma pesquisa sobre os fatores que influenciavam a performance global de vendas da empresa, tendo concluído que a performance das vendas pode ser medida através de diferentes perspetivas: número de novas propostas de clientes, taxas de fecho de negócios, retenção de clientes e geração de receita.

Segundo Lussier e Hartmann (2016), existe um consenso de que construir e manter relações fortes de vendedor-cliente, continua a ser um fator fundamental para as empresas que funcionam com vendas *Business-to-Business*, apesar de aproximadamente 50% dos vendedores não atingirem os seus objetivos de vendas anuais e apesar de o relacionamento com os clientes, nem sempre ter como consequência a melhoria da performance das vendas. O desempenho do pessoal das vendas foi analisado em ambientes de elevada conexão entre empresas *Business-to-Business* e concluiu-se que a colaboração muito próxima com os clientes, aumenta a probabilidade das propostas de vendas serem canceladas. Segundo estas conclusões, o método de venda focado numa colaboração demasiado próxima com os clientes poderá não ser o método para aumentar a taxa de sucesso, atendendo à elevada possibilidade das propostas serem canceladas (Virtanen et al., 2015).

Existe assim, uma necessidade de identificar que fatores terão impacto na performance das vendas nas empresas.

Segundo o trabalho de investigação de Terho et al. (2015), os resultados demonstram que a estratégia de vendas de uma empresa está diretamente relacionada com o desempenho do mercado e afeta o desempenho da venda do vendedor, tanto direta como indiretamente, quando existe um nível de comunicação organizacional que permite que a informação chegue de forma efetiva a todos os seus empregados, nomeadamente os empregados da área das vendas.

Deste modo, existe a necessidade de reforçar e aprofundar a investigação sobre a comunicação interna na performance de vendas, podendo-se referir que embora a literatura de marketing interno aborde conceptualmente, os benefícios da comunicação organizacional interna no desempenho dos empregados da linha de frente, de atendimento ao cliente (George, 1990; Rafiq e Ahmed, 2000), a pesquisa empírica que verifica e testa a sua importância é reduzida e pouco significativa (Ng et al., 2006; Tkalac Verčič, Verčič, e Sriramesh, 2012). Neste sentido, existem algumas conclusões contraditórias que o nosso estudo aqui apresentado tenta esclarecer.

Além do estudo em torno da comunicação no seio das organizações, Troilo et al. (2009) encontraram evidências que suportam a importância do valor no desempenho de uma empresa, medido pela participação no mercado e crescimento das vendas. Embora a participação de mercado e o crescimento das vendas sejam dimensões críticas do desempenho de uma empresa, neste estudo os autores afirmam que o desempenho de um vendedor, também é refletido através dessas duas medidas.

Na literatura de serviços, um modelo importante sobre os empregados da linha de frente, refere a formação de relacionamentos mutuamente benéficos com os clientes através da resolução de problemas e da entrega de um serviço de valor agregado (Di Mascio, 2010), em que a competência baseada na criação de valor para o cliente, terá em grande parte efeitos positivos na gestão global dos mesmos, com especial importância em relação aos clientes das contas estratégicas. Neste sentido, alguns autores identificam que antes de analisar o desempenho da função das vendas, devem ser identificados as variáveis que melhoram o valor organizacional.

Neste contexto, o nosso estudo procura estudar os fatores determinantes do desempenho da função de vendas, partindo da hipótese que a comunicação empresarial e a orientação para o valor promovem uma melhor performance da área de vendas das empresas.

Assim, este estudo desenvolveu uma metodologia assente na revisão da literatura, de modo a permitir extrair conclusões em torno das variáveis que determinam de facto a performance da área de vendas.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A Comunicação**

Na década passada estivemos perante o surgimento de uma nova era, com a Web 2.0, que veio alterar de forma profunda a paisagem da comunicação interna dentro das organizações. Surgiram plataformas digitais, tais como a intranet, blogs, mensagens instantâneas e sites de redes sociais, que têm sido cada vez mais utilizadas pelas empresas e pelos líderes das organizações, como um processo para envolver os seus empregados (Crescenzo, 2011; Men, 2014b).

A comunicação face a face é muitas vezes percecionada como o canal ideal para a comunicação de informações mais complexas, visto que facilita o feedback imediato e o uso de linguagem natural, permitindo um maior foco pessoal. Cameron e McCollum (1993) também concluíram que a natureza bidirecional dos canais de comunicação interpessoal, tais como as reuniões de equipas, sessões de análise e resolução de problemas em grupo, e os briefings efetuados pelos supervisores, melhoram de forma mais efetiva, as relações entre os gestores e os empregados.

Men (2014b) no seu artigo, também refere que a comunicação face-a-face é a mais preferida pelos empregados na comunicação com líderes organizacionais, seguida em segundo lugar pela utilização de e-mails, atendendo a que o desenvolvimento tecnológico acabou por tornar o e-mail uma parte indispensável da rotina diária dos empregados.

Neste seguimento, segundo Hume e Leonard (2014), a comunicação interna é uma área crítica da gestão, tendo um grande impacto sobre a eficácia de uma organização, especialmente quando gerida de forma estratégica. Para, Kennan e Hazleton (2006), a comunicação interna diz respeito principalmente à relação entre a organização e os seus empregados, em que cada uma das partes é o público mais importante da outra, sendo necessário o estabelecimento de uma relação produtiva para que ambas alcancem os seus objetivos.

Neste sentido, a literatura sugere quatro níveis de comunicação interna: comunicação interna de gestão de linha, comunicação interna entre colegas de equipa, comunicação entre pares de projetos internos e comunicação corporativa interna (Welch e Jackson, 2007).

A comunicação interna entre a organização e os seus empregados ajuda a envolver os empregados que são ativos, intelectuais e criativos, para que estes possam produzir valor (Quirke, 2008). Também imprime um sentimento de propriedade nos empregados (Soupata, 2005), aumentando o vínculo psicológico destes empregados com a organização e encorajando-os a contribuir para os objetivos e melhorias organizacionais (Rousseau, 1998).

A comunicação interna entre a organização e os seus empregados é cada vez mais reconhecida, sendo um fator que poderá ter como influencia a melhoria do desempenho nos diversos sectores da empresa, nomeadamente, na área das vendas. Consideramos assim uma variável importante, que requer mais investigação (Hargie e Tourish, 2009), sendo também por isso, objeto da nossa investigação no âmbito da performance das vendas.

No âmbito do nosso estudo, abordamos a comunicação enquanto fluxo de informação que inclui a partilha formal e informal, de forma oportuna, de informações significativas.

### **2.2 A Orientação para o valor**

Ao longo da última década, o conceito de orientação para o mercado e para o valor, tem sido objeto de considerável pesquisa académica, em que a unidade de análise tem sido a organização em si. Estes estudos

têm tido uma especial incidência nos gestores de topo e na recolha e difusão de informações de mercado para os empregados, tentando desta forma aumentar a ligação entre departamentos e criando uma cultura organizacional orientada para o cliente, na qual a satisfação do cliente é a base de todas as decisões de todos os empregados da empresa (Caruana et al., 1997, Jaworski e Kohli, 1993, Kohli e Jaworski, 1990, Narver e Slater, 1990).

Numa corrente de literatura separada, mas relacionada, os pesquisadores afirmam que a orientação para o cliente, de um profissional na área das vendas, afeta positivamente as respostas dos clientes (Saxe e Weitz, 1982). Já Williams e Attaway (1996), afirmaram que a orientação para o cliente do vendedor é influenciada e potencialmente determinada pela cultura da organização, sendo que quanto maior for o nível da cultura organizacional da empresa vendedora, maior é o comportamento orientado ao cliente do pessoal das vendas.

A orientação para o cliente é definida como um comportamento de venda em que os vendedores ajudam os clientes a satisfazer os seus desejos e necessidades de longo prazo, versus uma orientação de vendas que coloca a organização ou os próprios vendedores em primeiro lugar, quando comparado com o que os seus clientes pretendem (Michaels e Day, 1985; Saxe e Weitz, 1982).

Existem desta forma duas posições que são diferenciadas, mas que têm que ser integradas numa estratégia de orientação para o mercado. Uma primeira que refere que comportamentos e atitudes dos empregados da área das vendas influenciam significativamente a percepção dos clientes sobre a prestação de serviços da empresa. Uma segunda que indica que os comportamentos e as atitudes dos vendedores são por sua vez influenciados, pelas suas percepções sobre a orientação de mercado da empresa e pela sua interação com os seus chefes de vendas (Heskett et al., 1997). Estas posições reforçam a necessidade e a importância de avaliar a orientação para o mercado, do ponto de vista da força de vendas.

Outros estudos estabeleceram que os vendedores que usam comportamentos mais orientados para o cliente, preocupam-se mais com os clientes (Jaramillo e Grisaffe, 2009), estão mais comprometidos com a compreensão e satisfação das necessidades e desejos dos clientes (Saxe e Weitz, 1982), além de que adotam mais do que uma abordagem de venda de problemas/soluções e colocam menos pressão sobre seus clientes (Homburg et al., 2011).

Neste sentido, os vendedores que utilizam comportamentos mais voltados para os clientes, trocam ativamente informações com estes e escutam-nos cuidadosamente, procurando identificar de forma criativa soluções mutuamente benéficas (Jaramillo e Grisaffe (2009). Além disso, os vendedores que usam comportamentos mais orientados aos clientes, estão mais dispostos a fazer esforços para os entender melhor, procurando adotar comportamentos que fortaleçam o relacionamento entre ambos (Periatt, LeMay e Chakrabarty, 2004).

Deste modo, segundo Terho et al. (2012), apesar da criação de valor superior ao cliente ser considerada fundamental para a sobrevivência e crescimento a longo prazo de uma empresa, pouco se sabe sobre a implementação efetiva da orientação de valor de uma empresa ao nível de uma força de vendas.

Existem conhecimentos sólidos, evidenciados na literatura, sobre o valor do cliente nos mercados de negócios. No entanto, o estudo do valor do cliente ao nível da força de vendas, permaneceu uma área de conhecimento largamente negligenciada, em que os estudiosos concordam que a força de vendas desempenha um papel fundamental na implementação da estratégia de marketing de uma empresa. É também evidente a necessidade de que os vendedores compreendam e comuniquem de forma convincente aos clientes-alvo, a proposta de valor superior que a empresa possui, para que o foco estratégico de uma empresa na criação de valor, possa ter impacto na performance (Anderson, Kumar e Narus, 2007).

Não é de estranhar que vários trabalhos académicos tenham enfatizado recentemente a relevância de um comportamento específico do vendedor - venda baseada no valor - na transformação com sucesso da proposta de valor de uma empresa, no seu desempenho de vendas nos mercados de negócios (Anderson et al., 2009; Terho et al., 2012; Töytäri et al. 2011).

Esta venda baseada em na orientação para o valor, tem sido definida como "o grau em que o vendedor trabalha com o cliente para elaborar uma oferta de mercado, de forma a que os benefícios sejam traduzidos em termos monetários, com base numa compreensão aprofundada do modelo de negócio do cliente, demonstrando convincentemente a sua contribuição para a rentabilidade dos clientes "(Terho et al., 2012, p.178).

Os resultados do estudo de Terho (2015), referem que ao nível do vendedor, as vendas baseadas em valor, são um importante motor do desempenho do vendedor nos mercados de negócios. Os resultados empíricos demonstraram que a venda baseada em valor, tem um impacto significativo e forte na performance da venda. As conclusões sublinham também que os vendedores *Business-to-Business* são eficazes não só porque satisfazem as necessidades dos clientes, mas também na medida em que as suas abordagens de venda facilitam a criação de valor para os clientes.

Dubinsky et al. (1997) investigaram e avaliaram o modelo de valor em relação ao desempenho do vendedor, compromisso organizacional e motivação, seguindo uma linha de investigação iniciada por Rokeach (1973), com a definição das três necessidades humanas universais - necessidades biológicas de um indivíduo, exigências de interação social e exigências sociais e institucionais. Este modelo era baseado por sua vez, no trabalho de Schwartz e Bilsky (1987, p.555), que "gerou uma tipologia compreensiva e parcimoniosa dos domínios contemporâneos dos valores", fundamentada em sete domínios de valor distintos.

Neste estudo, a orientação para o valor é vista como a orientação de serviço no contexto de melhoria do clima de serviço: Foco no mercado, Gestão de processos e Política de recursos humanos.

### **2.3 A Preparação para A Mudança Organizacional**

A prontidão para mudar comportamentos, tem sido considerada como um processo contínuo composto de diferentes fases de mudança, que refletem o nível de motivação para mudar o comportamento, sendo considerada como um importante mecanismo de prontidão para melhorar continuamente as organizações (Miller e Rollnick, 2002; Prochaska e DiClemente, 1986, Prochaska e DiClemente, 1992a, 1992b).

As organizações são continuamente confrontadas com a necessidade de mudar as suas estruturas, objetivos, processos e tecnologias, devendo ser capazes de produzir mudanças que permitam sustentar a sua vantagem competitiva (Kwahk e Lee, 2008).

Segundo Haffar et al. (2016), todos os tipos de organizações, tanto multinacionais como as que atuam num único país, enfrentam continuamente a necessidade de adotar várias mudanças estratégicas (Sonenshein e Dholakia, 2011; Choi e Ruona, 2011; Haffar et al., 2014), devendo esforçar-se para implementar essas mesmas mudanças, a fim de obter vantagens competitivas sustentáveis e desenvolver uma organização próspera.

Empregados de organizações em todo o mundo são confrontados com muitas mudanças organizacionais, como downsizing, implementação de novas tecnologias e novas práticas de gestão (Su et al., 2009; Stevens, 2013). Apesar da importância da adoção de novas iniciativas de mudança, estudos analisados recentemente estimaram que as taxas de falha na implementação da mudança organizacional, variam entre 28% e 70%. (Decker et al., 2012; McKay et al., 2013).

Muitos investigadores argumentam que a prontidão individual para a mudança organizacional é diferenciada da prontidão organizacional para a mudança. Holt et al. (2007) referem que até as atividades mais coletivas que ocorrem dentro das empresas são muitas vezes uma combinação das atividades dos seus empregados, pelo que a prontidão e o compromisso de mudança devem ocorrer a nível individual. (Armenakis et al., 1993, Holt et al., 2007).

Jones et al. (2005, p. 362) descrevem a prontidão para a mudança como "a medida em que os empregados têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional (aceitação de mudança), bem como a medida em que os empregados acreditam que essas mudanças são suscetíveis de ter implicações positivas para si e para a organização em geral." Já Armenakis et al. (1993, p 298) definiram a prontidão individual para a mudança como "o precursor cognitivo para os comportamentos de resistência ou apoio a um esforço de mudança".

Holt et al. (2007, p.225) definiram a predisposição dos membros da organização para a mudança como "a atitude de um indivíduo em relação a uma mudança em particular... em que esta reflete até que ponto um indivíduo ou indivíduos estão cognitivamente e emocionalmente inclinados a aceitar, abraçar e adotar um plano específico para alterar o status-quo existente". Já Palmer, Dunford e Akin (2009) sugerem a prontidão para a mudança como uma variável mediadora entre as estratégias de gestão da mudança e os resultados da

estratégia. Sem alteração da prontidão, não existe relação entre as estratégias de gestão da mudança e os resultados da estratégia.

Já Alas e Sharifi (2002) e Hurst (1995), referem que o sucesso da mudança está ligado à aprendizagem organizacional. A capacidade de adaptação à mudança é melhorada através da organização da aprendizagem, que é considerada a antítese da organização burocrática tradicional (Driver, 2002).

Podemos ainda referir que a prontidão individual para a mudança envolve a avaliação pelos membros da organização dos benefícios que os membros e a sua organização em geral podem atingir pela implementação da mudança, existência de capacidade individual e organizacional para realizar a mudança, bem como a existência de necessidade de uma mudança organizacional (Eby et al., 2000; Irani, 2010; Ford e Ford, 2010).

Saragih (2015) propôs um modelo com base nos resultados do seu estudo de investigação, que foi construído da seguinte forma: prontidão para a mudança como a variável dependente, experiência de vida, valores, traços e capital psicológico como variáveis independentes. Tinha ainda Compromisso organizacional como variável mediadora e liderança como variável moderadora.

Outro estudo empírico, indicou que escalas de satisfação pessoal e conhecimento sobre a mudança, preveem quase metade da aprendizagem organizacional na indústria hoteleira turca. Gestores, pessoas com contratos permanentes e entrevistados com certo interesse profissional, sentem-se mais satisfeitos e melhor informados sobre mudanças e avaliam de forma superior a escala de aprendizagem. As mulheres entrevistadas tinham também um melhor conhecimento sobre as mudanças Alas et al. (2012).

No âmbito do nosso estudo, abordamos a preparação para a mudança organizacional, enquanto estratégia de gestão utilizada para ultrapassar a resistência da força de trabalho às mudanças organizacionais.

## **2.4 Performance da Função de Vendas**

Segundo Lussier e Hartmann (2016), existe um consenso de que construir e manter relações fortes de vendedor-cliente continua a ser um fator fundamental para as empresas que funcionam com vendas *Business-to-Business*, apesar de aproximadamente 50% dos vendedores não atingirem os seus objetivos de vendas anuais, o que leva as empresas a fazerem investimentos significativos para melhorar o desempenho de vendas dos seus vendedores, mesmo com os custos associados a estas ações.

Um outro estudo, em que a performance do pessoal das vendas foi analisada em ambientes de elevada ligação entre empresas *Business-to-Business*, concluiu-se que a colaboração muito próxima com os clientes aumenta a probabilidade dos *leads* de vendas serem cancelados. Segundo estas conclusões, o método de venda focado numa colaboração próxima com os clientes poderá não ser o melhor método para aumentar “*hit rates*”, atendendo à elevada possibilidade dos *leads* serem cancelados (Virtanen et al., 2015).

Sullivan et al. (2012) efetuaram uma pesquisa sobre os fatores que influenciavam a performance global de vendas da empresa, tendo concluído que o desempenho das vendas pode ser medida através de diferentes perspetivas: número de novos *leads* de clientes, taxas de fecho de negócios, retenção de clientes e geração de receita.

Já para Ursula et al. (2012), os vendedores podem criar valor superior se entenderem o negócio dos clientes, os seus desafios de conversão e os seus mercados. As rotinas organizacionais da empresa vendedora devem ser projetadas para criar uma forte compreensão do negócio dos clientes, resultando assim num melhor desempenho para a própria empresa, bem como para o cliente. Desta forma, os vendedores com uma sólida compreensão das necessidades do negócio do cliente e dos seus mercados, serão mais competentes na criação de valor para os seus clientes, sendo que este conhecimento deve ser adquirido de forma organizada e metódica e não de forma acidental.

Relativamente às contas estratégicas, Cannon e Perreault (1999) referem que estas necessitam de atenção especial e que o vendedor deve dedicar recursos específicos da empresa a essas mesmas contas. Outras pesquisas nesta área também examinaram a criação de valor e os seus efeitos na gestão estratégica de contas (Gosselin e Bauwen, 2006), na criação de valor para novos clientes (Berghman, Matthyssens e Vandenbempt, 2006) e no valor obtido pelos clientes com o entendimento das competências do fornecedor/vendedor (Zerbini, Golfetto, e Gibbert, 2006) revelando desta forma a importância do tema.

Na literatura de serviços, um modelo importante sobre os empregados da linha de frente, refere a formação de relacionamentos mutuamente benéficos com os clientes através da solução de problemas e da entrega de um serviço de valor agregado aos clientes (Di Mascio, 2010), em que a competência baseada na criação de valor para o cliente terá em grande parte efeitos positivos na gestão global dos mesmos, com especial importância em relação aos clientes das contas estratégicas.

Na vertente de relacionamento com as chefias de vendas, Apasu, Ichikawa e Graham (1987) referem que a convergência de valores entre os vendedores e os seus chefes, está geralmente relacionada positivamente com o desempenho e satisfação no trabalho e inversamente associada à propensão para abandonar o trabalho. Já Weeks, Chonko e Kahle (1989), referem que quanto maior a convergência entre os valores dos chefes e dos vendedores, maior o desempenho de vendas.

No nosso estudo abordamos a performance das vendas (Sales Performance) enquanto variável latente, reflexo da:

- Contribuição para a conquista de participação de mercado significativa da empresa;
- Gestão de alto nível de vendas;
- Potencialização rápida de vendas a partir de um novo produto;
- Identificação das principais contas e a venda.

### **3. O QUADRO CONCEPTUAL E AS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

No seguimento da apresentação da revisão de literatura, este estudo procura apresentar a dedução de hipóteses de investigação a fim de elaborar um modelo conceptual a testar posteriormente.

Deste modo, o bom desempenho das vendas é importante para os gestores empresariais, pelo que têm sido desenvolvidos vários estudos na área das vendas. Num processo de vendas a importância da comunicação externa é sinónimo de um melhor desempenho. Contudo, não é só a comunicação externa que possui efeitos importantes no desempenho da função de vendas, sendo que a comunicação interna tem um papel determinante na melhoria do desempenho na área das vendas (Notarantonio e Quigley, 2015). Atendendo a isto este estudo irá procurar testar a seguinte hipótese de investigação:

H1: A comunicação interna tem efeitos positivos na performance de vendas

A existência de comunicação interna entre as pessoas nas organizações permite que estas tenham a possibilidade de conhecer a empresa como um todo. Assim, a comunicação organizacional tem como principais consequências a motivação para a mudança organizacional, em que através de um profícuo diálogo entre os empregados da empresa é possível o debate de vários pontos de vista, o que tem como consequência a melhoria da organização e como refere (Brzeziński e Bąk, 2015), uma maior prontidão para a mudança organizacional.

Atendendo ao descrito, o estudo aqui apresentado visa testar a seguinte hipótese de investigação:

H2: A comunicação interna tem efeitos positivos na preparação para a mudança

Não só a comunicação tem um papel determinante na prontidão para a mudança organizacional, uma vez que facilita o envolvimento de todos os funcionários da empresa, como a orientação para o valor, descrita na literatura, desempenha um papel importante. Assim, a existência de uma maior orientação para o valor nas empresas poderá permitir que os empregados tenham como variável principal das suas ações, a melhoria contínua do valor a entregar ao cliente. Desta forma, a pesquisa de melhores ações e processos de modo a satisfazer o cliente terá como consequência a prontidão para aplicar novos métodos e alteração aos processos, pelo que, considerando esta análise descrita, o estudo aqui apresentado visa testar a seguinte hipótese de investigação:

H3: A Orientação ao valor tem efeitos positivos na mudança organizacional

A venda tradicional, na qual o vendedor impunha a sua vontade já não é aceitável nos dias de hoje. Atualmente a preocupação em apresentar valor para o cliente é fundamental no que diz respeito à melhoria da performance em vendas. Deste modo, (Terho *et al.*, 2015) salienta que a dimensão estratégica da performance das equipas de vendas tem como influência a orientação para o valor de modo a que os profissionais de vendas tenham um comportamento baseado na venda de valor aos clientes.

Neste sentido, o estudo aqui apresentado procura testar a seguinte hipótese de investigação:

H4: A Orientação ao valor tem efeitos positivos na performance de vendas

A adaptação do profissional de vendas a diversas situações tem sido vista como uma determinante da performance das equipas de vendas. O grau de adaptabilidade do profissional de vendas tem sido visto como uma variável relacionada com a performance em vendas (Notarantonio e Quigley, 2015). A existência de um ambiente dinâmico de alteração constante, faz com que esta prontidão para a mudança seja ainda mais relevante na área das vendas.

Deste modo, este estudo procura testar a seguinte hipótese de investigação:

H5: A preparação para a mudança tem como consequências positivas a performance na área das vendas

Tendo em conta a dedução das hipóteses de investigação, apresenta-se na figura nº 1

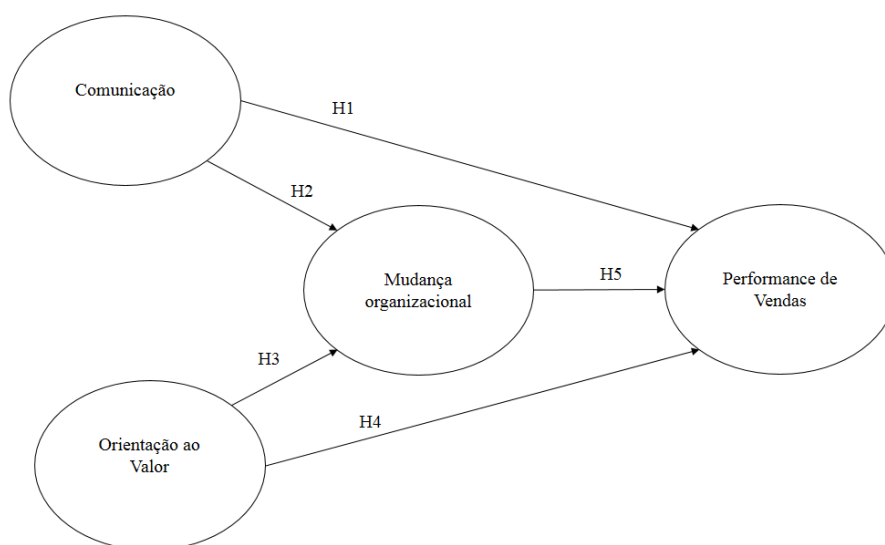


Figura nº1: Modelo Concetual

#### 4. METODOLOGIA

A definição de hipóteses de investigação emanou de um suporte teórico existente na bibliografia consultada cuja metodologia adotada aqui se apresenta.

Neste sentido, procurou-se elaborar um questionário para a recolha de dados através de escalas de *likert* de 5 pontos cuja variação se situava entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). A administração deste questionário foi realizada através de um trabalho de campo no qual foi pedido a pessoas na área das vendas que colaboram em empresas PME, que respondessem às questões, com indicação de que as respostas seriam tratadas de forma absolutamente anónima e confidencial.

A escolha de pessoas que representassem a força de vendas nas empresas PME foi uma decisão que se prendeu com o objetivo inicialmente traçado, dado que as empresas PME possuem menores recursos que as empresas maiores. Neste sentido, a escolha da população parece ter sido a adequada. Assim, a recolha de dados obtida durante o ano de 2015 obteve 231 respostas consideradas válidas para este estudo, permitindo analisar o modelo que nos propomos neste trabalho.

Apresenta-se a caracterização da amostra dos inquiridos através do quadro seguinte (quadro nº 1).

Variável	Dimensão	Nº Trabalhadores	%
Sexo	Homens	188	81,39%
	Mulheres	43	18,61%
Vínculo à empresa	a termo	169	73,16%
	sem termo	62	26,84%

Escolaridade	Obrigatória	37	16,02%
	9º ano	84	36,36%
	12º ano	89	38,53%
	Superior	21	9,09%
Idade	até 30 anos	30	12,99%
	entre 31 e 40 anos	88	38,10%
	entre 41 e 50 anos	76	32,90%
	entre 51 e 60 anos	32	13,85%
	mais de 60 anos	5	2,16%

Da amostra recolhida, realça-se que os inquiridos são maioritariamente do género masculino e possuem idades, na maioria dos casos, entre os 30 e os 50 anos de idade, tendo habilitações ao nível do ensino secundário. Os inquiridos fazem parte, na maioria dos casos, de empresas pequenas, até 25 trabalhadores que atuam no mercado *Business to Business*. Após a caracterização da amostra, os dados foram objeto de tratamento estatístico, cujo desenvolvimento foi efetuado em três etapas.

Assim, na primeira etapa temos a análise e desenvolvimento das escalas e a fiabilidade das mesmas. Esta etapa desenvolveu-se numa análise exploratória que procurou avaliar os itens em estudo e evidenciar a fiabilidade das escalas. A etapa aqui apresentada foi realizada através da análise da correlação existente entre o conjunto de itens que compõem a escala. Alguns itens em estudo foram retirados da nossa análise. Esta etapa de refinamento das escalas prosseguiu com a análise fatorial exploratória e de seguida, foi feita uma análise aos coeficientes *alpha de Cronbach* (Cronbach, 1951; Hair et al., 2010).

De seguida procedeu-se à análise fatorial exploratória. Esta análise fatorial consiste num conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Este tipo de análise pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais, permitindo avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana e Gageiro, 2008).

O número de fatores necessários para descrever os dados foi obtido através de:

- valores próprios superiores a 1;
- método da variância total explicada, devendo esta ser superior a 50% para que seja considerada satisfatória.

Deste modo, foi possível analisar a estrutura correlacional dos itens através da análise fatorial exploratória. Esta análise exploratória procurou obter fatores comuns aos itens, através de uma rotação ortogonal – varimax e extraíndo o número de fatores cuja variância média explicada se situasse acima de 50% como sugere a literatura (Hair et al., 2010; Pestana e Gageiro, 2008). A análise fatorial exploratória permitiu extrair 4 fatores que revelaram unidimensionalidade, com um valor de KMO (Kaiser Meyer Olin) igual a 0,914, pelo que se considera que a análise fatorial é considerada globalmente válida.

Após a obtenção da estrutura correlacional pela realização da análise fatorial exploratória, como segunda etapa, o nosso trabalho focou-se na avaliação do modelo global das medidas, procurando avaliar através de uma análise fatorial confirmatória os conceitos em análise. Esta análise dever-se-á efetuar pela verificação se o modelo de medidas descreve adequadamente os dados recolhidos da amostra, avaliando desse modo se os conceitos possuem fiabilidade e validade (Marôco, 2014; Vieira, 2009).

Quadro nº2: Resultados para a avaliação do modelo global de medidas

	Media	Desvio Padrão	$\lambda$	Valor <i>t</i>	Variância Média Extraída	Fiab composita
Performance de vendas					0,695	0,901
Q01	3,74	0,923	0,79	14,38		
Q02	3,78	0,913	0,79	14,50		

	Q03	3,02	0,930	0,86	16,40		
	Q04	3,10	0,914	0,89	17,20		
<b>Mudança organizacional</b>						<b>0,581</b>	<b>0,847</b>
	Q09	2,56	1,078	0,82	14,62		
	Q10	2,63	1,083	0,79	13,95		
	Q11	2,85	1,191	0,77	13,38		
	Q12	2,44	1,023	0,66	10,97		
<b>Orientação para o valor</b>						<b>0,596</b>	<b>0,812</b>
	Q14	4,00	0,990	0,83	14,36		
	Q15	4,04	1,047	0,86	15,18		
	Q16	4,35	0,964	0,60	9,74		
<b>Comunicação</b>						<b>0,555</b>	<b>0,788</b>
	Q20	3,67	1,059	0,81	13,48		
	Q21	3,47	0,929	0,69	11,15		
	Q22	3,79	1,048	0,73	11,87		

Nota: a descrição dos itens encontra-se no anexo B

**RMSEA=0.087; Qui quadrado=203,09; df=71; CFI=0.96; GFI=0.90**

Pela análise do quadro nº 2 – “Resultados para a avaliação do modelo global de medidas”, é possível verificar que os conceitos possuem validade fatorial. A análise fatorial existe quando os coeficientes estandardizados para cada item são superiores a 0,5 em todos os itens que compõem o construto (Fornell e Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2010). Além disso, para assegurar a validade fatorial será necessário avaliar se os valores *t* de *Student* são significativos para os itens utilizados, de modo a medir os construtos. Conclui-se que os itens são significativos com  $p < 0,01$ , pelo que se avalia que o modelo global de medidas possui validade fatorial.

A validação da análise fatorial prosseguiu com a verificação da validade convergente dos construtos em estudo. Esta análise procura avaliar se cada construto está a ser medido adequadamente pelos seus itens, pelo que, seguindo a literatura (Hair *et al.*, 2010; Lisboa *et al.*, 2012; Marôco, 2014) e por análise do quadro nº2, obtivemos resultados para a avaliação do modelo global de medidas, concluindo-se pela validade convergente neste modelo, ou seja, os construtos estão a ser medidos eficazmente pelos seus itens. Esta validade convergente surge pelo facto de a fiabilidade compósita das variáveis latentes ser superior a 0,7 como sugerem Fornell e Larcker (1981) e também pelo valor da variância média extraída ser superior a 0,5 em todos os construtos.

A etapa seguinte na nossa avaliação ao modelo global de medidas, é a análise à validade discriminante. Assim, neste passo da avaliação do modelo de medidas, procurou-se avaliar se neste modelo, os conceitos que o integram são distintos entre si (Marôco, 2014).

Deste modo e por análise do quadro nº3, na avaliação à validade discriminante, conclui-se que a variância extraída média dos construtos em estudo, cujos valores estão apresentados na diagonal principal, é em todos os casos, superior ao quadrado das correlações entre os conceitos em análise, pelo que existe evidência para que se conclua que os conceitos possuem validade discriminante, ou seja os construtos estão a medir conceitos distintos (Hair *et al.*, 2010).

Quadro nº3: Avaliação à validade discriminante: correlações entre construtos

	SPER	CHR	VO	COM
Performance de vendas (SPER)	0,834			
Mudança organizacional (CHR)	0,44	0,762		
Orientação ao valor (VO)	0,52	0,48	0,772	
Comunicação (COM)	0,56	0,57	0,43	0,745

Nota: Na diagonal principal está representada a raiz quadrada da variância média extraída

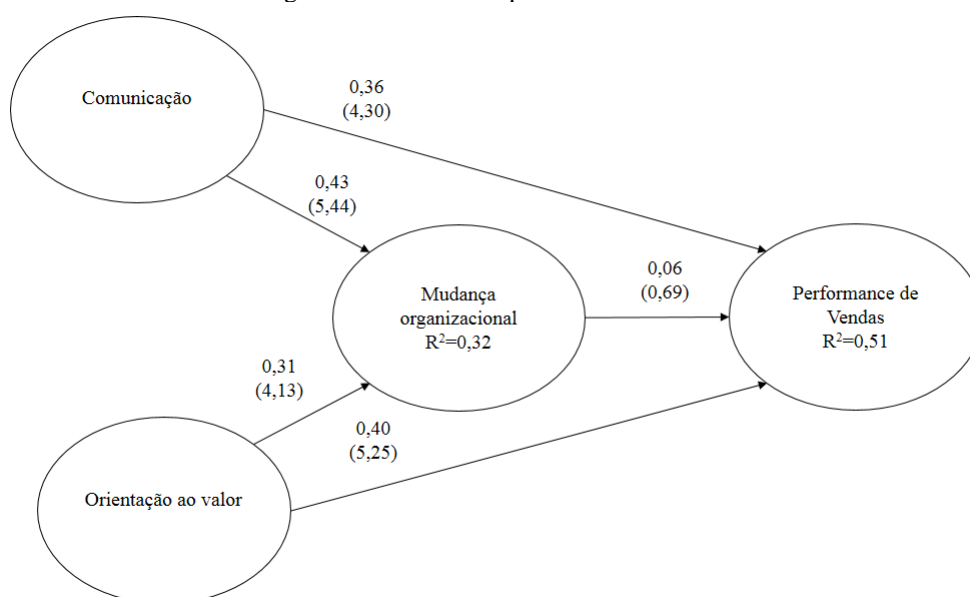
A validade discriminante de um modo particular e a validade do modelo de medidas de um modo global, surgem como pressupostos para uma correta avaliação à validade do modelo estrutural, pelo que se poderá prosseguir com a análise para a avaliação do modelo estrutural.

A terceira etapa centrou-se na avaliação do modelo estrutural, que após a avaliação do modelo global de medidas, procurou testar as hipóteses de investigação. Neste contexto, na análise ao modelo estrutural, se um parâmetro estimado tem consistência com as considerações teóricas, sendo significativo na investigação, deve ser considerado como admissível, levando a que as hipóteses de investigação sejam corroboradas.

Como complemento, deve também ser analisado o valor *t* de *Student* para avaliar a sua significância estatística dos parâmetros para que seja possível considerar o mesmo como significativo. Além disso, associado a esta análise dever-se-á considerar também o valor  $R^2$  para cada equação estrutural considerada, semelhante aquele que é utilizado na regressão linear múltipla. Além disso, o ajustamento do modelo aos dados recolhidos é considerado aceitável: RMSEA=0.078; Qui quadrado=206.09; df=83; CFI=0,98; GFI=0,91

Neste sentido, apresenta-se o modelo obtido através do software de equações estruturais LISREL.

Figura nº2 : resultados para o modelo estrutural



## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A discussão de resultados pretende trazer à luz da teoria, a análise dos dados através de um debate em torno da justificação dos valores obtidos. Assim sendo, esta fase do estudo visa desenvolver essa análise crítica aos resultados obtidos.

Relativamente à hipótese de investigação H1, verifica-se que os resultados obtidos ( $\beta=0.36$  ;  $t=4.30$ ) vêm corroborar a importância da comunicação na performance de vendas. Refere-se na literatura que a comunicação interna tem como propósito a compreensão de oportunidades de melhoria, de que a equipa de vendas poderá tirar partido (Notarantonio e Quigley, 2015). Neste sentido, a melhoria da comunicação interna é um fator determinante da performance em vendas, o que leva a concluir pela corroboração da hipótese H1.

Além dos efeitos da comunicação na performance das vendas, a comunicação interna tem também como consequência identificada por este estudo, a prontidão para a mudança organizacional. Assim sendo, os resultados que corroboram a hipótese H2 ( $\beta=0.43$ ;  $t=5,44$ ), identificam que a comunicação é uma variável com importância determinante na mudança organizacional. Evidencia-se assim que o estudo corrobora a hipótese H2.

Também a prontidão para a mudança organizacional tem como antecedente a orientação para o valor ( $\beta=0.31$  ;  $t=4.13$ ). Pelos resultados, este estudo evidencia que a preocupação dos profissionais de vendas em entregar valor ao cliente, tem como consequência a preocupação para que algo seja modificado. A necessidade em satisfazer continuamente o cliente terá como rotina diária a mudança organizacional, pelo que o valor e a necessidade de criar constantemente valor nas organizações, promove a maior prontidão para a mudança organizacional. Neste sentido, este estudo corrobora a hipótese H3

Além dos efeitos da orientação para o valor na mudança organizacional, estes efeitos são ainda mais fortes se atendermos à sua consequência na performance de vendas ( $\beta=0.40$ ;  $t=5,25$ ). Claro que a orientação para entregar valor aos clientes tem como propósito canalizar esforços no sentido de ir ao encontro das necessidades do cliente. Deste modo, o cliente sentir-se-á mais satisfeito e será levado a comprar o bem ou serviço. Nesta medida, nós consideramos corroborada a hipótese H4

Apesar das hipóteses de investigação em estudo anteriores serem corroboradas, este estudo não apresenta resultados ( $\beta=0.06$  ;  $t =0.06$ ) que permitam corroborar a hipótese H5. Ao contrario do que a literatura poderia indicar, que uma maior mudança organizacional promove uma maior prontidão para a adaptação à realidade, este estudo não valida esta hipótese. Talvez esta conclusão possa surgir por uma de duas razões. Uma dessas potenciais causas pode ter a ver com os valores médios da prontidão para a mudança, o que pode ter limitado a influencia da variação entre variáveis. Outra poderá ser a constante mudança, que poderá não ser benéfica para as organizações, uma vez que as poderá descaracterizar, podendo dar a ideia que a empresa não tem um plano definido, o que poderá levar a que as vendas não tenham o desempenho desejado.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo era analisar os determinantes da performance de vendas. Assim, pelo modelo apresentado e testado, os resultados obtidos evidenciam um ajustamento razoável do modelo aos dados recolhidos.

Como contributo teórico, este estudo demonstra que a comunicação interna e a orientação ao valor são os dois principais fatores que influenciam a performance em vendas. Além disso, estas duas variáveis possuem um papel determinante na prontidão dos recursos humanos para a mudança organizacional.

Neste contexto, este estudo sugere como implicações para a gestão organizacional, que as empresas que desejem melhorar a performance do seu departamento de vendas, deverão em primeira análise criar mecanismos para uma comunicação mais eficiente e uma melhor orientação ao valor por parte dos profissionais de vendas.

Neste sentido, poderá afirmar-se que as empresas deverão também promover canais de comunicação internos a fim de melhorar a prontidão para a mudança organizacional.

Todavia, apesar de o estudo ter atingido o objetivo central, o de determinar os antecedentes da performance em vendas, surgiram algumas limitações que não permitiram retirar outro tipo de conclusões.

Desta forma, nas limitações identificadas, podemos referir a amostra e as suas características, que pela composição dos indivíduos e pelas respostas dadas não permitiu corroborar a hipótese H5. Além disso, o facto dos questionários serem administrados a indivíduos de empresas PME, não nos permite que algumas conclusões possam ser generalizadas amplamente.

Sugere-se como estudos futuros, o desenvolvimento de modelos que expliquem os determinantes da performance empresarial. Nestes modelos, poder-se-á incluir novas variáveis, como a colaboração de equipas de vendas e a estabilidade do posto de trabalho, enquanto variáveis que poderão influenciar a performance de vendas. Além disso, sugere-se que se realizem outros estudos tendo como objeto outras amostras mais representativas dos profissionais de vendas.

Considera-se assim que ainda existe um caminho a percorrer na análise aos determinantes da performance em vendas, sendo que os objetivos propostos para este estudo foram atingidos.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Alas, R., e Sharifi, S. (2002). Organizational Learning and Resistance to Change in Estonian Companies. *Human Resource Development International*, 5(3), 313-331.
- Alas, R., Vadi, M., Demirer, H. e Bilgin, N. (2012). Readiness to change at Turkish hotel industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62, (2012), 615 – 619.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., e Narayandas, D. (2009). *Business market management. Understanding, creating, and delivering value* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Apasu, Y., Ichikawa, S., e Graham, J. L. (1987). Corporate Culture and Sales Force Management in Japan and America. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7 (November 1987), 51-62.

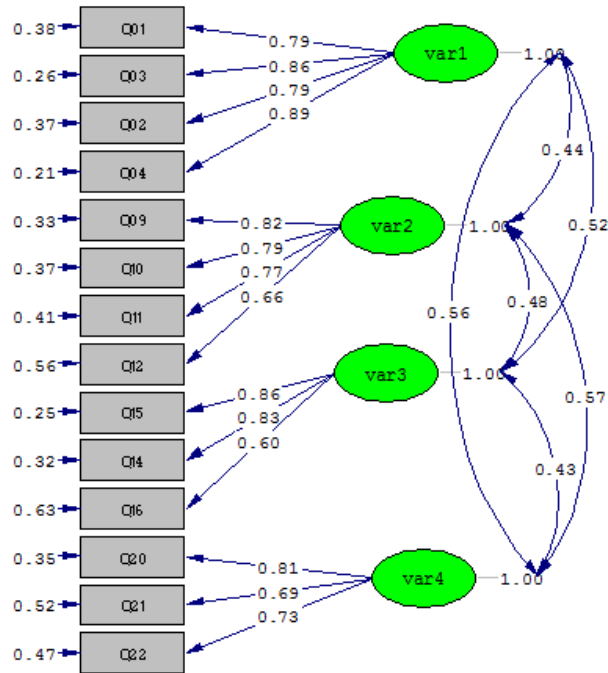
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organisational change. *Hum. Relat.* 46, 681–703.
- Berghman, Liselore, Matthyssens, Paul, e Vandenbempt, Koen (2006). *Building competencies for new customer value creation: An exploratory study*. *Industrial Marketing Management*, 35, 961–973.
- Brzeziński, S., Bąk, A. (2015). Management of Employees' Commitment in the Process of Organization Transformation. *Procedia Economics and Finance*, 27, 109-115. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00979-X](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00979-X)
- Cameron, G. T., e McCollum, T. (1993). *Competing corporate cultures: a multi-method, cultural analysis of the role of internal communication*. *Journal of Public Relations Research*, 5, 217–250.
- Cannon, J., e Perreault, W. (1999). Buyer–seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 26, 439–460.
- Caruana A., Ramaseshan B. e Ewing M. (1997). The link between market orientation and performance in the Australian public sector. *Asian J. Mark.*, 6 (December), 41 – 52.
- Choi, M., Ruona, W.E.A. (2011). Individual readiness for organisational change and its implications for human resource and organisation development. *Hum. Resour. Dev. Rev.* 10, 46–73.
- Crescenzo, S. (2011). Internal employee communications media. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (2nd ed., pp.219–230). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Decker, P., Durand, R., Mayfield, C.O., McCormack, C., Skinner, D., Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organisational change. *J. Organ. Cult. Commun. Confl.* 16, 39–59.
- Di Mascio, Rita (2010). The service models of frontline employees. *The Journal of Marketing*, 74(4), 63–80.
- Driver, M. (2002). The learning organization: Foucauldian gloom or utopian sunshine? *Human Relations*, 55(1), 33-53.
- Dubinsky, A., Kotabe, M., Lim, C. e Wagner, W. (1997). The Impact of Values on Salespeople's Job Responses: A Cross-National Investigation. *Journal of Business Research*, 39, 195-208.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organisational readiness for change: factors related to employees reactions to the implementation of team based selling. *Hum. Relat.* 53, 419–442.
- Ford, J.D., Ford, L.W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organ. Dyn.* 39, 24–36.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70.
- Gosselin, Derrick Philippe, e Bauwen, Guy Andre (2006). Strategic account management: Customer value creation through customer alignment. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 376–385.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *J. Organ. Change Manag.* 27, 5–22.
- Su, S., Baird, K. e Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: the influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 20, 2494–2516.
- Hargie, O., e Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication*. London: Routledge.
- Heskett J., Sasser W. e Schlesinger L. (1997). *The service profit chain*. NY: Free Press.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., Harris, S.G. (2007). Readiness for organisational change: the systematic development of a scale. *J. Appl. Behav. Sci.* 43, 232–255.
- Homburg, C., Müller, M., e Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74.
- Hume, J. e Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 40 (2014) 294–304
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of organisational Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Irani, Z. (2010). Investment evaluation within project management: an information systems perspective. *J. Oper. Res. Soc.* 61, 917–928.
- Jaramillo, F. e Grisaffe, D. (2009). Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling. *Journal of Personal Selling e Sales Management*, 29(2), 167–178.
- Jaworski B. e Kohli A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *J. Mark.* 1993, 57 (July), 53 – 70.
- Jeff K. Stratman, Aleda V. Roth (2002). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Decision Sciences* 33 (2002) 601–628.
- Kee-Young

- Kwahk eJae-Nam Lee (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information e Management* 45 (2008) 474–481.
- Joel R. Grossbard, Nadine R. Mastroleo, Irene Markman Geisner, David Atkins, Anne E. Ray, Jason R. Kilmer, Kimberly Mallett, Mary E. Larimer e Rob Turrisi (2015). Drinking norms, readiness to change, and gender as moderators of a combined alcohol intervention for first-year college students. *Addictive Behaviors* 52 (2016), 75–82.
- Jones, E., Busch, P. e Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*, 56 (2003), 323 – 340.
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. (2005). The impact of organisational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *J. Manag. Stud.* 42, 361–386.
- Kennan, W. R., e Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. In C. H. Botan, e V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II* (LEA's communication series). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kohli A. e Jaworski B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *J. Mark.*, 54 (April), 1 – 18.
- Lussier, B. e Hartmann, N. (2016). How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management* (2016)
- Malhotra, N. e Ackfeldt, A. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line. *Journal of Business Research*, 69 (2016), 4132–4139.
- McKay, K., Kuntz, J.R.C., Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: the role of change readiness. *N.Z. J. Psychol.* 42, 29–40.
- Men, L. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41 (2015) 461–471
- Men, L. R. (2014b). Strategic employee communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Michaels R. e Day R. (1985). Measuring customer orientation of salespeople: a replication with industrial buyers. *J. Mark. Res.*, 22 (November), 443 – 6.
- Miller, W.R., e Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing: Preparing people to change addictive behavior*. New York: Guilford Press.
- Mohamed Haffar, Wafi Al-Karaghoul, Zahir Irani, Ramdane Djebarni, Gbolahan Gbadamosi (2016). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organizations. *International Journal of Production Economics* (2016), 1-14.
- Narver J. e Slater S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *J. Mark.*, 54 (October), 20 – 35.
- Notarantonio, E., Quigley, C. J. (2015). The Relationship Between Communication Style and Sales Performance. In B. J. Dunlap (Ed.), *Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 73-76). Cham: Springer International Publishing
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., e Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2006), 474–489.
- Palmer, I., Dunford, R. e Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change*. New York (US): McGraw-Hill
- Pedro Oliveira e Aleda V. Roth, (2012). Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 32 Iss: 2, 156 – 190
- Performance das vendas
- Periatt, J. A., LeMay, S. A., e Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation-customer orientation (soco) scale: Cross-validation of the revised version. *Journal of Personal Selling e Sales Management*, 24(1), 49–54.
- Prochaska, J.O., e DiClemente, C.C. (1986). The transtheoretical approach: Towards a systematic eclectic framework. In J.C. Norcross (Ed.), *Handbook of Eclectic Psychotherapy*. New York: Brunner/Mazel.
- Prochaska, J.O., e DiClemente, C.C. (1992a). Stages of change in the modification of problem behavior. In M. Hersen, R. Eisler, e P.M. Miller (Eds.), *Progress in behavior modification*, 28. Sycamore, IL: Sycamore Publishing Company.
- Prochaska, J.O., e DiClemente, C.C. (1992b). The transtheoretical approach. In J. Norcross, e M. Goldfried (Eds.), *Handbook of Psychotherapy Integration*. New York: Basic Books.

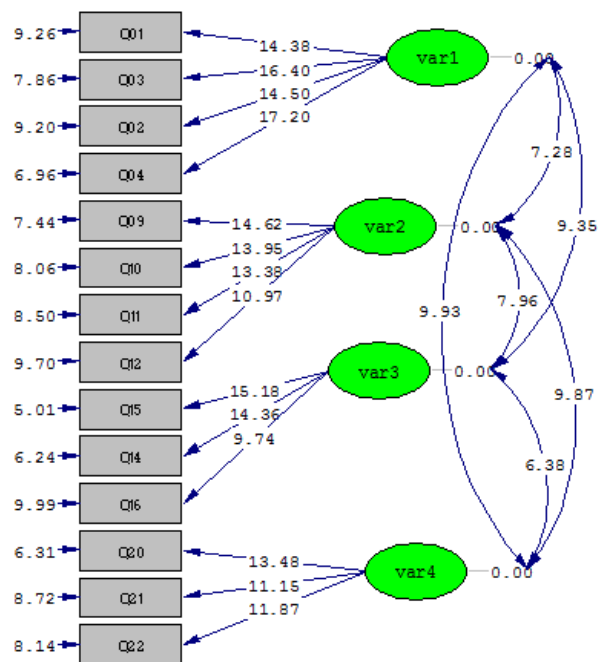
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.
- Rafiq, M., e Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.
- Saragih, E. (2015). Individual Attributes of Change Readiness: A Case Study at Indonesia State-owned Railway Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172. (2015) 34 – 41.
- Saxe R. e Weitz B. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *J. Mark. Res.*, 19 (August), 343 – 51.
- Saxe, R., e Weitz, B. A. (1982). The soco scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Schwartz, S. H., and Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (September), 550-562.
- Sonenshein, S., Dholakia, U. (2011). Explaining employee engagement with strategic change implementation: a meaning-making approach. *Organ. Sci.* 23, 1–23.
- Soupata, L. (2005). Engaging employees in company success: The UPS approach to a winning team. *Human Resource Management*, 44, 95–98.
- Stevens, G.W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *J. Appl. Behav. Sci.* 493, 333–360.
- Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., e Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 166–173.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. e Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45 (2015), 12 – 21.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. e Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45 (2015), 12 – 21.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. e Ulaga, W. (2012). “It’s almost like taking the sales out of selling” — Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41, 174–185.
- Anderson, J. C., Kumar, N., e Narus, J. A. (2007). *Value Merchants*. Boston: Harvard Business School Press.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>
- Thomas, G. F., Zolin, R., e Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46, 287–310.
- Töytäri, P., Brashear, T. A., Parvinen, P., Ollila, I., e Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 26(7), 493–502.
- Ursula Y. Sullivan, Robert M. Peterson, Vijaykumar Krishnan (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41 (2012), 166–173.
- Virtanen, T., Parvinen, P. e Rollins, M. (2015). Complexity of sales situation and sales lead performance: An empirical study in business-to-business company. *Industrial Marketing Management*, 45 (2015), 49–58.
- Weeks, W. A., Chonko, L. B., e Kahle, L. R. (1989). Performance Congruence and Value Congruence Impact on Sales Force Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (Fall 1989), 345- 351.
- Welch, M., e Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
- Williams M. e Attaway J. (1996). Exploring salespersons’ customer orientation as a mediator of organizational culture’s influence on buyer–seller relationships. *J. Pers. Sell. Sales. Manage*, 16 (Fall), 33 – 52.
- Zerbini, Fabrizio, Golfetto, Francesca, e Gibbert, Michael (2006). Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis. *Industrial Marketing Management*, 36, 784–798.

## 8. ANEXOS

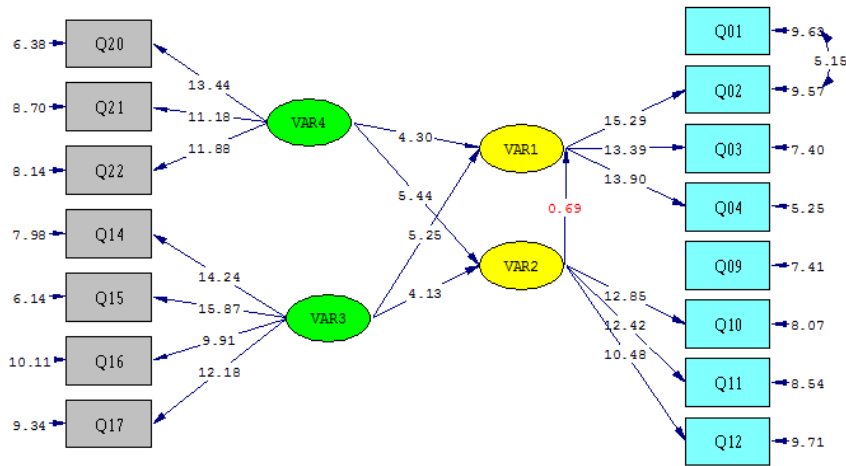
### ANEXO A. MODELOS EXTRAÍDOS DO SOFTWARE LISREL



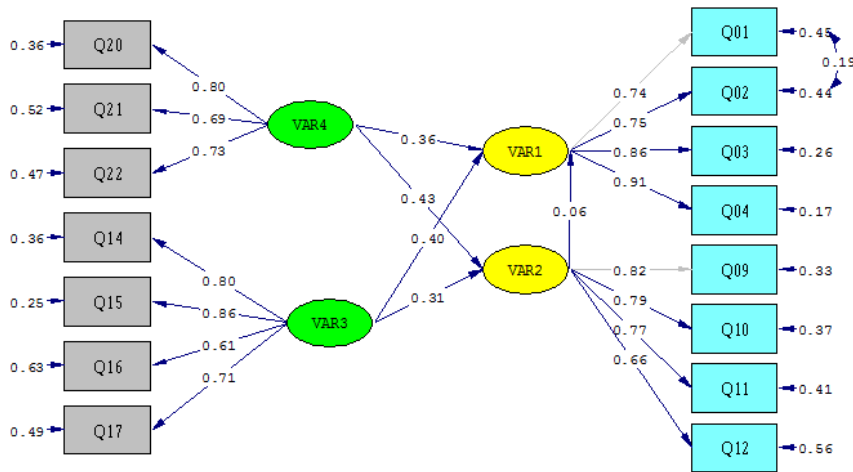
Chi-Square=203.62, df=71, P-value=0.00000, RMSEA=0.087



Chi-Square=203.62, df=71, P-value=0.00000, RMSEA=0.087



Chi-Square=206.72, df=83, P-value=0.00000, RMSEA=0.078



Chi-Square=206.72, df=83, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

## ANEXO B. ITENS UTILIZADOS NO QUESTIONÁRIO

Itens	
Performance de vendas	Descrição dos Itens
Q01	A nossa empresa gera um nível elevado de vendas
Q02	Na nossa organização identificamos as principais contas de clientes
Q03	Ajudo o meu supervisor a atingir os seus objetivos
Q04	SEi que contribuo para a conquista de quota de mercado da minha empresa
Prontidão para a mudança	
Q09	Frequentemente é avaliada a prontidão para mudança na organização
Q10	A gestão trabalha ativamente nas preocupações dos empregados
Q11	As mudanças organizacionais são prontamente comunicadas
Q12	Os papeis de mudança são sempre comunicados
Orientação ao valor	
Q14	Fornecer alto valor é a missão da nossa empresa
Q15	Temos analses frequentes à cadeia de valor na empresa
Q16	Eliminamos as atividades que não geram valor para o cliente
Comunicação	
Q20	Existe o hábito comunicacional na organização
Q21	Todos divulgam a informação em tempo útil
Q22	Habitualmente, existe comunicação face-a-face na empresa