

Influência da orientação ao valor do cliente, do valor da marca e do nível de ética empresarial no desempenho organizacional

Leslier Maureen Valenzuela Fernández
*Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios,
Departamento de Administración de Empresas, Santiago, Chile*

Francisco Javier Villegas Pinuer
*Universidad de Chile, Unidad de Desarrollo
de la Gestión, Santiago, Chile*

Recebido em
10/07/2013
Aprovado em
15/04/2016

Editor responsável:
Prof. Dr. Guilherme Farias
Shiraishi

Processo de Avaliação:
Double Blind Review

Resumo

Objetivo – A orientação ao valor do cliente, o valor da marca e a ética empresarial são variáveis cruciais ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes e para atingir o crescimento sustentável das vendas ao longo do tempo. Esta pesquisa revela como o grau de orientação ao valor do cliente por parte das equipes de vendas, o valor da marca e os padrões de ética empresarial podem influenciar significativamente o desempenho organizacional.

Metodologia – O estudo contribui para um modelo explicativo por meio de um modelo de equações estruturais (MEE) e evidências empíricas a partir de uma pesquisa aplicada a 327 executivos – ocupando cargos de médio e alto escalão em várias empresas no Chile – que gerenciam seus negócios globalmente.

Resultados – Os resultados apoiam a hipótese de que a orientação ao valor do cliente, o valor da marca e a ética empresarial influenciam o desempenho organizacional.

Contribuições – Esta pesquisa revela como o grau de orientação ao valor do cliente por parte das equipes de vendas, o valor da marca e os padrões éticos empresariais podem influenciar significativamente o desempenho organizacional em um país como o Chile.

Palavras-chave – Orientação ao valor do cliente, valor da marca, ética empresarial e desempenho organizacional.



**Revista Brasileira de Gestão
e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v18i59.1701

1 Introdução

Alguns estudos argumentam que a Orientação de Marketing e o Valor do Cliente ajudam as empresas a alcançar um crescimento de vendas sustentável ao longo do tempo (Álvarez, Santos & Vásquez, 2005; Jaramillo & Grisaffe, 2009; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Kumar & Petersen, 2005; Macintosh, 2007). Isso pode ser verdade, já que as empresas estabelecem políticas e práticas para descobrir as necessidades dos clientes e antecipar suas necessidades, ajudando-os ainda mais em suas decisões de compra, para que percebam um maior valor na troca. Portanto, as empresas devem direcionar o seu marketing e seus esforços de vendas para aumentar o valor percebido de seus produtos, serviços e marcas. É crucial à sobrevivência e ao crescimento de suas empresas fornecer aos clientes uma solução que lhes dê maiores benefícios (Saxe & Weitz, 1982), muitas vezes renunciando a resultados de curto prazo em troca da garantia de recompensas de longo prazo, como a fidelidade do cliente (Kelly, 1992).

Graças ao contato constante que as equipes de vendas mantêm com os clientes, muitos creem que elas podem influenciar o desempenho das empresas (Cross, Brashear, Rigdon & Bellenger, 2007), não só obtendo benefícios monetários como aumentando a satisfação, a lealdade, a retenção e o boca a boca positivo dos clientes (Hennig-Thurau, 2004; Huang, 2008). Portanto, é impossível ignorar o forte potencial de um nível de relacionamento interpessoal obtido no interior de uma empresa (Macintosh, 2007). Em muitos casos, a equipe de vendas é a “face pública” da companhia, responsável por comunicar sua filosofia e orientação (Schwepker & Good, 2004), reforçando sua capacidade de responder e gerar informações, aspectos essenciais para aumentar o grau de orientação para o valor do cliente pela equipe de vendas (Miralles, 2002).

Os objetivos desta pesquisa são os seguintes: fazer uma abrangente revisão de literatura; elaborar um modelo descritivo que conecte a série de variáveis latentes de confiança (1) Grau de Orientação ao Valor do Cliente pela Equipe de Vendas (GOVCEV), (2) Valor da Marca (VM)

e (3) Ética Empresarial (EE) ao Desempenho Organizacional (DO) (veja no Apêndice A Figura 1: Modelo Proposto). Além disso, o objetivo é oferecer evidências empíricas a partir de um questionário respondido por 327 executivos – ocupando cargos de médio e alto escalão em várias empresas do Chile – que gerenciam seus negócios globalmente. Em sua maioria, os executivos são de empresas que têm um grande impacto no desenvolvimento econômico e social do país.

2 Bases teóricas

Do ponto de vista do consumidor ou cliente, o valor representa a compensação (*trade-off*) de componentes relevantes que são dados e recebidos. Ambos os componentes, o dar e o receber, respectivamente implicam sacrifícios e benefícios e incluem uma gama de diferentes atributos que são, ao mesmo tempo, monetários e não monetários (Zeithaml, 1988); assim, o valor é um antecedente importante à satisfação, às compras repetidas e a referências positivas de boca em boca (Palmatier, Scheer, Houston, Evans & Gopalakrishna, 2007).

Do ponto de vista da empresa, o valor do cliente é entendido como o valor real que o cliente dá a uma empresa em termos de receita (fluxo) e o tempo durante o qual o cliente fica associado à empresa (Reichheld & Teal, 1996). Para mensurar o valor do cliente de uma forma concreta, tanto individual como globalmente e a partir da base de clientes, dois tipos de estudos métricos essenciais têm sido utilizados: o *Customer Lifetime Value* (CLV) e o *Customer Equity* (CE) (Gupta et al., 2006; Hogan, Lemon & Rust, 2002; Reinartz & Kumar, 2003; Rust, Lemon & Zeithaml, 2004; Venkatesan & Kumar, 2004).

De acordo com Gupta e Lehmann (2003), o CLV é o valor de todos os lucros futuros gerados a partir de um cliente ao longo de seu relacionamento com a empresa, e o CE é a soma dos valores descontados de *Customer Lifetime Value* como presente (Blattberg, Getz & Thomas, 2001). Assim, ambas as métricas permitem a identificação de clientes rentáveis e a alocação de recursos de acordo com o valor que esses clientes contribuem para a empresa (Kumar, Lemon &

Parasuraman, 2006). A administração com base no valor do cliente pode ser reforçada pelo papel do vendedor, sendo capaz de identificar potenciais clientes de maior valor, de fazer a alocação de recursos de forma adequada (Kumar & Reinartz, 2006), de desenvolver estratégias de crescimento (*cross selling* e *up selling*) (Gupta & Lehmann, 2003; Kumar, Venkatesan & Reinartz, 2008) e de manter relacionamentos de longo prazo (Jaworski & Kohli, 1993).

Alguns estudos demonstraram como o grau de orientação ao valor do cliente influencia positivamente o desempenho empresarial (Vilaginés, 1994; Cross et al., 2007; Harris, Mowen & Brown, 2005; Jaramillo & Grisaffe, 2009; Kumar, Venkatesan & Reinartz, 2008). A expressão Desempenho Organizacional é entendida como a eficácia ou o grau em que os objetivos organizacionais foram alcançados (Fuentes, Fuentes & Hurtado Torres, 2002), entendendo que a eficácia organizacional abrange o desempenho financeiro e operacional e os objetivos dos diferentes grupos de interesse (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

O grau de orientação de uma empresa ao cliente poderá depender de seu perfil sociocultural estratégico quanto ao desempenho. Além disso,

poderá depender também do nível de adaptação e de proposição da equipe comercial do sentido de oferecer soluções inovadoras aos clientes, do grau em que a equipe de vendas gerencia com eficiência os recursos disponíveis à empresa para garantir adequada interação com o cliente e da capacidade de coletar, armazenar e distribuir informação (Álvarez et al., 2005; Martínez-Villavicencio, 2011; Miralles, 2002). É fundamental ter uma equipe para acompanhar os clientes, aconselhá-los, ouvir suas preocupações, formular soluções e buscar alternativas lucrativas para aumentar as vendas (Hernández, 2009).

Portanto, o modelo proposto destaca o papel fundamental da equipe de vendas para gerenciar o relacionamento com o cliente, com base no valor e em bons serviços (ver Figura 1). O modelo é abordado do ponto de vista do valor da marca da empresa e é uma variável latente mensurada pelo desenvolvimento da marca da empresa. Por outro lado, a mensuração da ética empresarial envolve dois aspectos importantes: a) ações e políticas da empresa para o desenvolvimento desse construto; e b) as ações internas refletidas nas ações dos funcionários.

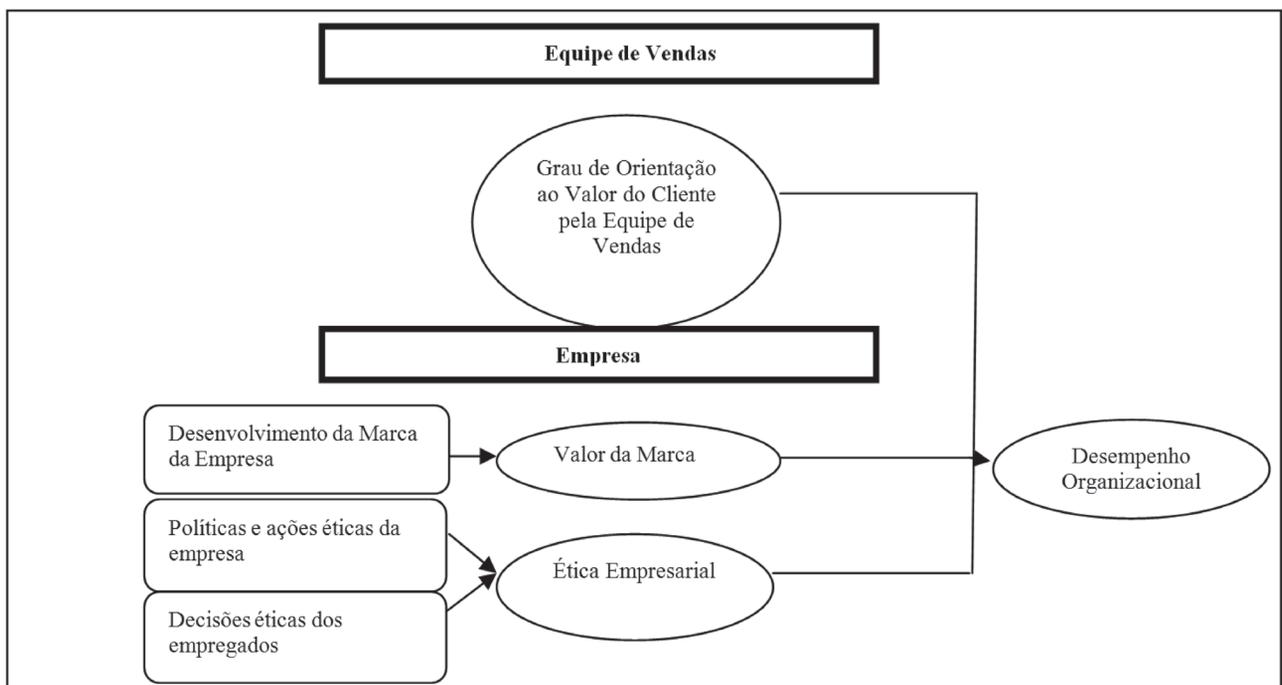


Figura 1. Modelo proposto.

Quanto aos vendedores: eles devem estar orientados ao cliente como elemento-chave; Siguaw, Brown e Widing (1994) apontam para uma relação positiva entre o grau de orientação ao cliente e as atitudes da equipe de vendas em relação ao trabalho. De acordo com Kumar, Jones, Venkatesan e Leone (2011), os resultados organizacionais (vendas, rentabilidade) dependem do grau de orientação ao cliente.

Assim, as hipóteses do estudo são as seguintes:

H1: O Grau de Orientação ao Valor do Cliente pela Equipe de Vendas (GO-VCEV) influencia significativamente o Desempenho Organizacional (DO).

A segunda variável do modelo proposto é Valor da Marca (VM), definido como “nome, símbolo ou imagem usado para identificar produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos produtos dos concorrentes” (Fischer & Espejo, 2004, p. 243). A marca é o ativo mais valioso que uma empresa pode ter, razão pela qual as empresas fazem grandes esforços para agregar valor a suas marcas – e isso só pode ser alcançado se estabelecerem um relacionamento de longo prazo com os clientes. Portanto, perguntamos a nós mesmos: o que cria o real valor de uma empresa? A resposta é: seus ativos intangíveis, representados por conhecimento, experiência e *expertise*. Todos os ativos intangíveis das empresas são agrupados e, para o mercado, marca e valor refletem de que forma elas se ligam aos consumidores. De acordo com Ramirez (2004), o valor de uma marca está relacionado ao prestígio que a empresa criou ao longo do tempo, e ao que os consumidores esperam de um produto ou serviço – a criação de uma marca valiosa não está na publicidade excessiva, mas em fazer uma promessa aos clientes e cumpri-la. Assim, uma marca é o único bem protegido de uma empresa, uma vez que a equipe de gestão pode deixá-la a qualquer momento. A empresa talvez tenha instalações em todos os lugares e tecnologia de ponta que poderá durar por muito tempo. Keller (2008) define o valor de *Brand Equity* com base no cliente

como o efeito diferencial que a popularidade da marca gera na resposta dos clientes ao marketing.

As empresas entendem que incorporar marcas como ativos intangíveis em suas demonstrações financeiras reforça sua situação financeira (García Rodríguez, 1998) – especialmente quando se considera a aquisição de empresas ou a transferência da propriedade das marcas. Mesmo do ponto de vista administrativo, entender e quantificar o valor das marcas traz um impacto positivo à empresa, ao estimar o valor de cada uma das marcas que gerencia e ajudar a formular estratégias de negócios. Neste sentido, o fato de o Valor da Marca ser suscetível de criar valor para a empresa e para os clientes é um pouco justificado por vários estudos que mostram a relação entre as dimensões de valor e sua contribuição para a criação de vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993). Assim, o valor da marca de uma empresa influencia a forma como os clientes e os consumidores a veem e, por sua vez, poderá influenciar o desempenho organizacional por meio das atitudes positivas dos clientes em relação à marca em situações de compra. A seguinte hipótese é derivada do estudo:

H2: O Valor da Marca (VM) da empresa influencia significativamente o Desempenho Organizacional (DO).

A terceira variável relevante à gestão de valor do cliente é a Ética Empresarial (EE). Um dos principais fatores que contribuem para uma cultura de ética empresarial se refere ao comportamento de diretores e executivos sêniores. Em empresas onde há uma atmosfera de respeito pelos valores éticos – atingindo os objetivos sem se valer de meios eticamente censuráveis – é dada maior importância à manutenção de uma cultura atenta ao “socialmente correto”. De fato, a Ética Empresarial é entendida como “uma reflexão sobre as práticas comerciais que envolvem as normas e valores dos indivíduos, das empresas e da sociedade” (Guillen, 1996, p. 12).

A Ética Empresarial é uma tentativa de estabelecer um padrão por meio do qual todos os funcionários da empresa podem saber o que

se espera deles, e tomar decisões com base em um conjunto de valores comuns a todos (Sullivan, 2009). Alguns estudos mostram que quanto mais os vendedores estão orientados aos clientes, menos estarão suscetíveis a se envolverem em atividades antiéticas e vice-versa (Howe, Hoffman & Hardigree, 1994). Valenzuela, Mulki e Jaramillo (2010) indicam que incentivos especiais por parte das empresas só trazem um impacto positivo na lealdade dos clientes quando estes sentem que elas operam de forma extremamente ética.

Leonidou, Kvasova, Leonidou e Chari (2013) afirmam que quanto maior a percepção dos clientes em relação a comportamentos corporativos antiéticos, menor a confiança do consumidor, o que afeta a satisfação e influencia a lealdade. Portanto, de acordo com Svensson e Wood (2011), as estratégias e táticas de uma empresa poderão levar a diferentes percepções e crenças quanto a seu comportamento corporativo e ético no mercado. Além disso, Vitell e Paolillo (2004) estabelecem uma relação positiva entre os valores éticos corporativos, a importância da ética e a responsabilidade social na realização dos objetivos organizacionais. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: o nível de Ética Empresarial (EE) de uma organização influencia significativamente seu **Desempenho Organizacional (DO)**.

3 Metodologia

3.1 Amostra e procedimentos

O método utilizado para a coleta de dados foi não probabilístico por julgamento, porque os questionários foram respondidos por vendedores, supervisores de vendas, executivos de marketing

e outros executivos que hoje ocupam posições de médio a alto escalão em empresas do Chile. (As empresas são principalmente da área de serviços: financeiras, varejo e consultoria.) Nesse sentido, testamos nossa hipótese nessa amostra levando em consideração que os entrevistados eram executivos, supervisores de vendas e vendedores que conhecem as práticas de gestão de recursos humanos e comerciais, bem como as políticas e os procedimentos de vendas e serviços. Para obter esses dados, o questionário foi autoadministrado e transversal, usando uma estratégia multicanal: *on-line* (262 = 80%) e presencial (65 = 20%). Utilizamos o aplicativo Qualtrics Surveys para reunir as respostas para obter as respostas dos entrevistados *on-line*; no acesso anterior ao questionário, eles foram informados sobre a confidencialidade das respostas e seu uso acadêmico. Os dados foram coletados entre os meses de novembro e dezembro de 2011. As análises estatísticas foram realizadas com o *software* SPSS e AMOS, versão 19.0 para Windows.

No total, houve 327 questionários válidos. Os entrevistados eram predominantemente do sexo masculino (79% homens e 21% mulheres), variando entre 25 e 34 anos de idade (34,6%) e 35 e 44 anos de idade (48,9%). Dos entrevistados 50% ocupam suas atuais posições há cinco anos ou mais. Os instrumentos de pesquisa foram traduzidos do inglês para o espanhol e traduzidos de volta do espanhol para o inglês, para assegurar que o significado dos itens da escala permanecesse inalterado (Brislin, 1986). O instrumento de pesquisa foi pré-testado por uma amostra de 26 vendedores e cinco supervisores de vendas. Além disso, utilizamos um painel de especialistas (cinco pesquisadores e três executivos) para avaliar os itens da escala. Abaixo, a Tabela 1 apresenta o delineamento da pesquisa e a descrição da amostra.

Tabela 1
Delineamento da pesquisa e descrição da amostra

Universo	Pessoas com mais de 18 anos: vendedores, supervisores de vendas, executivos de marketing e outros executivos que hoje ocupam posições de médio a alto escalão em empresas do Chile. (Principalmente da área de serviços: financeiros, varejo e consultoria.)
Escopo geográfico	Chile
Delineamento da pesquisa	Conclusivo – quantitativo transversal simples
Método	Questionários autoadministrados, usando uma estratégia multicanal: <i>on-line</i> (262 = 80%) e presencial (65 = 20%)
Análise de unidade e características da amostra	Respostas de executivos que ocupam posições de médio a alto escalão 79% homens e 21% mulheres Idades variam entre 25 e 34 anos (34,6%) e 35 e 44 anos (48,9%) 98% têm 3º grau completo 50% ocupam suas atuais posições há cinco anos ou mais
Tipo de amostra	Amostragem não probabilística por julgamento
Validade do conteúdo da escala	Baseada em escalas da revisão de literatura; aplicamos também um pré-teste e utilizamos um painel de especialistas para avaliar os itens de escala
Número de questionários	327 questionários válidos
Data de mensuração	Em novembro e dezembro de 2011

3.2 Método para testagem de hipóteses e escalas

Todos os construtos foram mensurados em uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de “1 = discordo totalmente” a “7 = concordo totalmente”. Usamos esse tipo de escala porque as escalas intervalares são adequadas para mensurar as atitudes e percepções de indivíduos, e o número 7 é utilizado como o grau ideal. Isso melhora a qualidade da informação coletada, e reduz os erros mentais dos entrevistados. Também é aconselhável utilizar escalas que incluem um ponto médio neutro *versus* aqueles que não o fazem. Além disso, a escala utilizada é semelhante a todos os conceitos, a fim de facilitar as respostas dos entrevistados e evitar erros que reduzam a confiabilidade da informação – e especialmente porque funcionam melhor na obtenção de informações dos questionários por meio do *site* (Mathieson & Doane, 2005).

A validade do conteúdo foi confirmada, uma vez que as escalas utilizam variáveis que foram validadas em pesquisas empíricas anteriores. Além disso, realizamos um processo de depuração por meio da aplicação de um painel de especialistas formado por reconhecidos executivos e pesquisadores que trabalham em estreita colaboração com o tema em estudo.

A unidimensionalidade das escalas foi analisada por Kayser-Meyer-Olkin como maior do que 0,6; o teste de esfericidade de Bartlett foi inferior a 0,5; as cargas fatoriais foram superiores a 0,7; e o Alpha Cronbach foi maior que 0,7 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). A fim de confirmar a confiabilidade definitiva de cada escala de mensuração, aplicamos a Confiabilidade Composta do Construto. Além disso, a validade convergente foi avaliada por meio de coeficientes padronizados lambda para cada variável latente. Todas as variáveis obtiveram um coeficiente de regressão padronizado maior que 0,50, com um nível de significância de 95% para garantir a convergência do modelo de mensuração (Hair et al., 2006) (ver Anexo A). Para discriminar a validade, o teste de variância média extraída (*average variance extracted*, AVE) foi utilizado como uma boa maneira de mensurar que as dimensões têm a sua própria entidade e que o seu conteúdo não se sobrepõe ao conteúdo das dimensões restantes (Fornell & Larcker, 1981).

Para mensurar a consistência das variáveis do modelo, a análise fatorial confirmatória (*confirmatory factor analysis*, CFA) foi utilizada, a fim de confirmar a relação entre as variáveis e testar as hipóteses por meio de um conjunto de regressões múltiplas combinadas à análise fatorial.

Com essa técnica, procuramos, testando o modelo proprietário desenvolvido, mensurar as relações propostas entre as variáveis. Assim, um modelo foi criado com base nas relações obtidas na análise fatorial, para confirmar a existência dos efeitos propostos em nível teórico. Para essa técnica, os dados são usados e as respostas ao questionário são desenvolvidas para mensurar as variáveis levantadas; por meio da iteração das regressões, obtém-se a quantificação de diferentes relações entre as variáveis.

Em seguida, foi realizado o Modelo de Equações Estruturais (*Model Structural Equation, SEM*) – definido como um conjunto de modelos

de regressão múltipla e análise fatorial para estimar os efeitos diretos e indiretos entre fatores (Cupani, 2012). Sua utilização nesse estudo ocorre para determinar a importância da relação entre as variáveis, assim levando às hipóteses. A mensuração de diferentes variáveis com base num modelo que foi robusto em seu nível de conteúdo e parcimonioso em relação ao número necessário de variáveis para explicar o fenômeno foi considerada no questionário. O questionário utilizado neste estudo foi composto de 29 questões para mensurar quatro construtos. A distribuição da estrutura do questionário foi como apresentada na Tabela 2.

Tabela 2
Dimensões do questionário

Construtos	Itens
Grau de Orientação ao Valor do Cliente pela Equipe de Vendas (GOVCEV)	8
Ética Empresarial (EE)	8
Valor da Marca (VM)	6
Desempenho Organizacional (DO)	7

Ao passo que os valores de GFI, NFI, TLI, IFI e CFI são inferiores a 0,9 (ver Apêndice B) para o modelo de gestão de vendas proposto – abaixo do ideal –, os valores obtidos são aceitáveis de acordo com Hair et al. (2006). Esse problema ocorre porque esse modelo está em fase exploratória, em que tentamos provar a existência de relações, isto é, essa proposta é um modelo espúrio. Além disso, o tamanho da amostra é pequeno em relação à quantidade de variáveis e parâmetros. Por outro lado, a amostra utilizada no modelo foi reunida em todo o setor – e, portanto, por não pertencer a um setor específico, não impede que se obtenham conclusões gerais a partir dos resultados.

4 Análise de resultados e discussão

O construto correspondente ao Grau de Orientação ao Valor do Cliente pela Equipe de

Vendas mensura itens relacionados à importância do cliente à gestão empresarial em termos de vendas, tanto no relacionamento no momento da compra quanto na gestão de informações de clientes para o desenvolvimento de inteligência de mercado. O menor indicador de fator de carga estava relacionado ao serviço de pós-venda, já que o conteúdo dos outros itens se afasta do conceito de cliente e centra-se nos resultados de um relacionamento posterior – esta variável, no entanto, é significativa. Estatisticamente, GOVCEV apresenta um elevado nível de confiabilidade (0,91) e, por outro lado, grande influência no desempenho organizacional (0,61); assim, é relevante para mensurar o desempenho organizacional (ver Apêndice B e Figura 2).

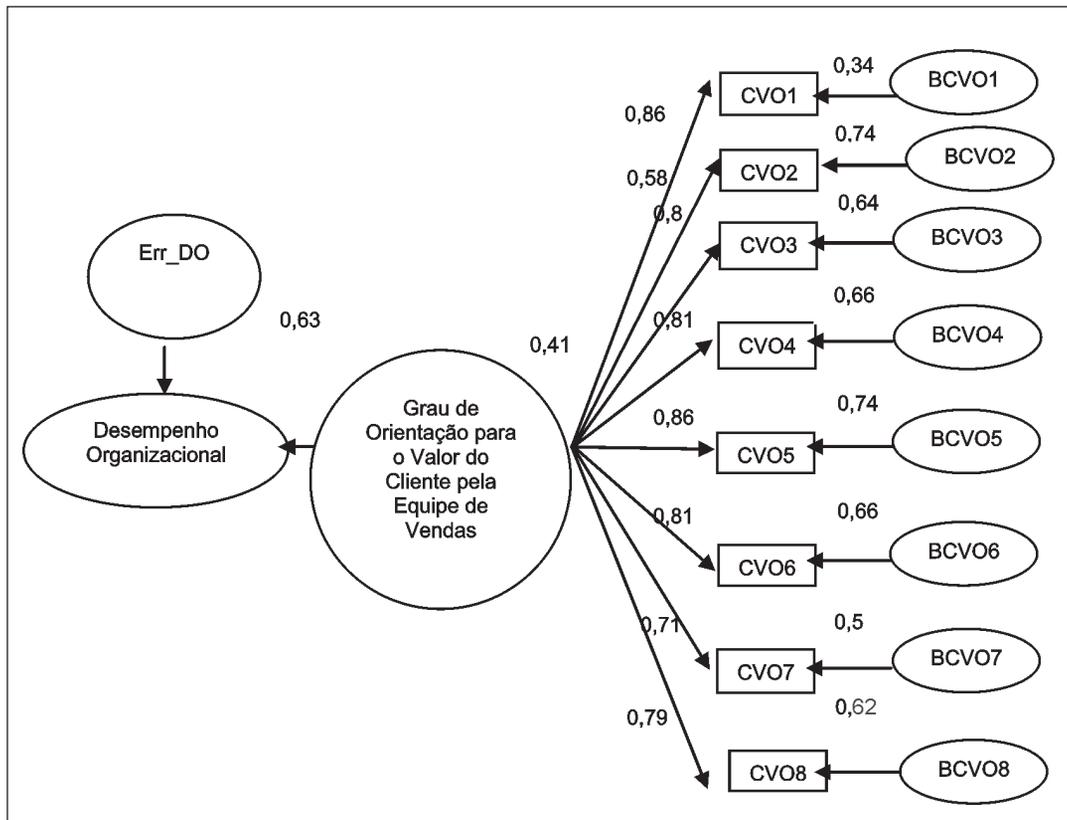


Figura 2. Grau de orientação para o valor do cliente pela equipe de vendas

Na figura acima, podem-se encontrar as cargas de cada item na variável a ser medida por meio de CFA. Podem-se ver os itens selecionados a partir do processo de purificação com a análise fatorial exploratória (*exploratory factor analysis*, EFA) e positivamente carregados ao longo de 0,5 na respectiva variável; o grau variável latente de foco no cliente pela força de vendas tem um impacto maior do que 0,4 em resultados organizacionais, o que é importante para as medições.

Quanto ao Valor da Marca, um construto unificado é apresentado com cargas fatoriais acima de 0,8. Esse construto tem a importância que a marca gera como ativo organizacional como foco central, e como reconhecimento e marca de valor influenciam a decisão no processo de compras dos

consumidores. Estatisticamente, o construto VM tem um elevado nível de confiabilidade (0,94) e, por outro lado, grande influência no desempenho organizacional (0,66); assim, é relevante para medir o desempenho organizacional (ver Anexo A e Figura 3)

Na figura a seguir, podem-se encontrar as cargas de cada item na variável a ser medida por meio de CFA. Podem-se ver os itens selecionados a partir do processo de purificação com EFA e positivamente carregados ao longo de 0,5 na respectiva variável e o grau variável latente de foco no cliente pela força de vendas com um impacto maior do que 0,4 nos resultados organizacionais, o que é importante para as medições.

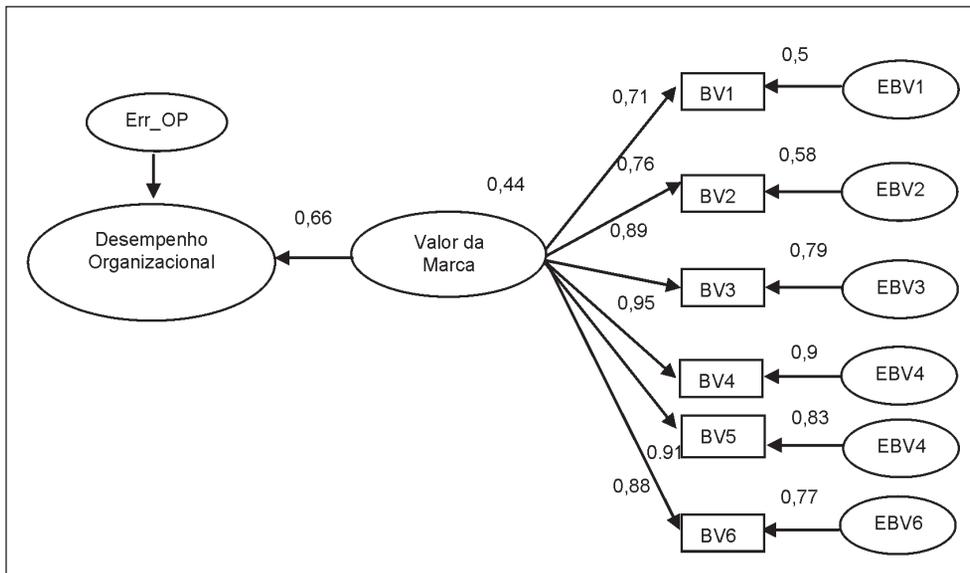


Figura 3. Valor da marca.

Em relação à Ética Empresarial, as cargas fatoriais são superiores a 0,6. O construto busca mensurar itens relacionados à organização em termos éticos, bem como suas políticas e ações. Na análise de cada item, o item sobre se o envolvimento de funcionários em problemas éticos tem um fator de menor carga, o que pode ser

explicado, e aponta para uma questão organizacional do pessoal. Estatisticamente, o construto tem um elevado nível de confiabilidade (0,909) e, por outro lado, elevada influência no desempenho organizacional (0,63); assim, é relevante para medir o desempenho organizacional (ver Anexo A e Figura 4).

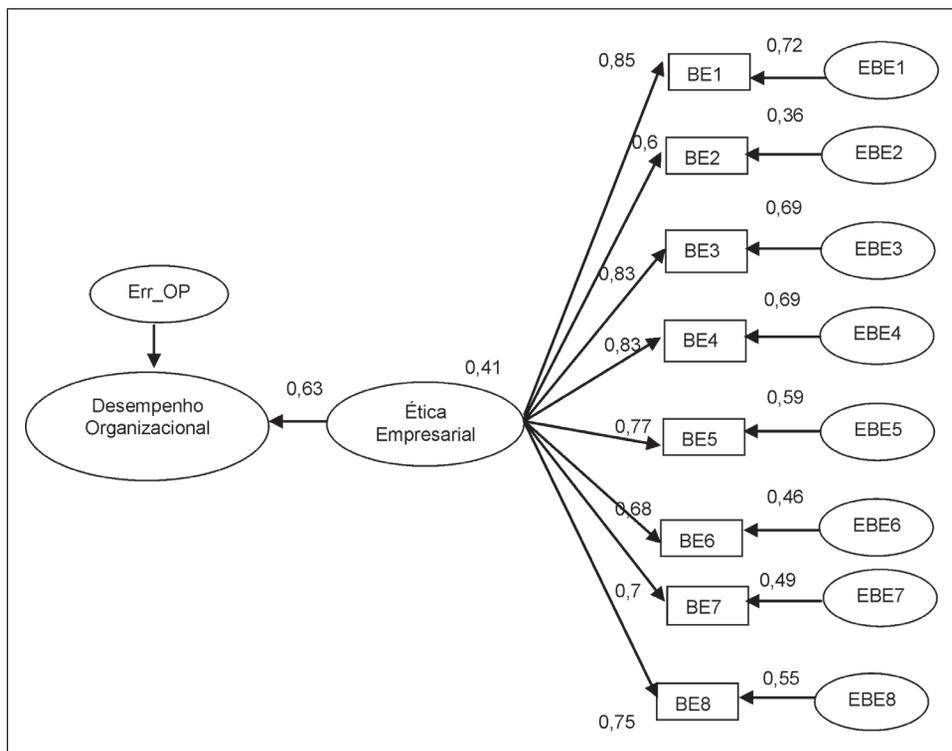


Figura 4. Ética empresarial.

Na figura acima, podem-se encontrar as cargas de cada item na variável a ser medida por meio de CFA. Podem-se ver os itens selecionados a partir do processo de purificação com EFA e positivamente carregados ao longo de 0,5 na respectiva variável, e o grau variável latente de foco no cliente pela equipe de vendas tem impacto superior a 0,4 nos resultados organizacionais, o que é importante para as medições.

Face ao exposto, depois de analisar cada variável individualmente e seu impacto no desempenho organizacional, há uma medida positiva (cerca de 0,6), o que denota tratar-se de uma variável de mensuração significativa.

Ao analisar o padrão como um todo, o impacto das variáveis ainda é altamente positivo (acima de 0,5) e mostra ligeiras modificações em razão do impacto em que a variável mais importante é a diminuição de GOVCEV (0,55). Movendo-se às relações entre as variáveis, a covariância entre as variáveis é superior a 0,4, com variação entre variáveis (ver Figura 5).

Na figura a seguir, podem-se encontrar as cargas de cada item na variável a ser medida por meio de CFA; as variáveis de nível por Grau de Orientação ao Cliente pela Equipe de Vendas, Valor da Marca e Ética Empresarial apresentam cargas superiores a 0,5 em razão do Desempenho Organizacional, mostrando a influência dessas variáveis na mensuração do DO.

Os resultados AFC são satisfatórios, uma vez que o fator de normalização padronizado de todas as cargas era maior do que 0,7 e significativo em $\alpha = 0,01$. Além disso, as taxas de ajuste absoluto, com incremento e parcimônia são satisfatórias para todos os construtos e submodelos utilizados no modelo proposto (Anexo B). Isso nos permitiu determinar a associação entre as variáveis do modelo, confirmando todas as hipóteses do estudo – considerando que esse modelo proposto é exploratório e inicial para a mensuração dessas variáveis no mercado chileno, e é relevante com ajustes para o fortalecimento e o aprimoramento dos relacionamentos.

Este estudo corrobora os relacionamentos propostos no modelo. Em relação à variável “Grau de Orientação para o Valor do Cliente pela Equipe

de Vendas”, os resultados afirmam que ela poderia melhorar o desempenho organizacional; assim, H1 é verificada. Portanto, é essencial aumentar o valor da base de clientes, trabalhando em um nível estratégico e tático para melhorar o nível de satisfação no trabalho, uma vez que, assim, o compromisso dos clientes com a organização tende a ser maior. Isso se reflete nos funcionários como melhor disposição, melhor gestão de vendas e melhor qualidade dos serviços prestados aos clientes, influenciando os resultados organizacionais positiva e significativamente. O contato permanente da equipe de vendas com os clientes pode melhorar a lealdade e satisfação deles, que fariam o boca a boca positivo (Hennig-Thurau, 2004; Huang, 2008), bem como desenvolver estratégias de crescimento para os clientes de uma forma mais eficaz (Gupta & Lehmann, 2003), com um impacto positivo no desempenho organizacional de uma empresa (Cross et al., 2007, Kumar et al., 2008). Assim, é cada vez mais necessário mudar o paradigma dos papéis que uma equipe de vendas deve realizar, e deixar de ignorar o forte potencial da relação vendedor-consumidor para uma empresa (Macintosh, 2007).

Quanto aos construtos “Valor da Marca” e “Ética Empresarial”, os resultados dizem que ambos são significativos e têm uma influência positiva no desempenho organizacional, corroborando plenamente hipóteses H2 e H3. Portanto, para alcançar desenvolvimento sustentável e durável ao longo do tempo, é muito importante que as empresas deem especial ênfase a esses fatores, especialmente considerando a dinâmica atual alterada dos negócios, principalmente por meio de múltiplos canais de comunicação entre o cliente e a empresa; também é importante que os consumidores apreciem, entendam e percebam a preocupação das empresas quanto a suas marcas e políticas de ética empresarial. Como as pessoas formam impressões sobre as empresas não apenas com base em seus produtos e infraestrutura, a atenção pessoal é um elemento importante à percepção dos clientes sobre a empresa ou marca. Os vendedores são a face visível da organização: a falta de atenção pode levar ao menor interesse dos clientes por fazer recompras, e pode fazê-los falar

mal da empresa e se tornarem clientes-terroristas (o boca a boca negativo desacredita a marca), optando pela concorrência. Assim, as empresas devem gerir sua marca bem e gerar estratégias centradas no cliente para aumentar o valor de

sua marca (Karadeniz, 2010). A esse respeito, é pertinente perguntar o que mais importa para uma empresa: seus lucros ou o desenvolvimento de sua marca?

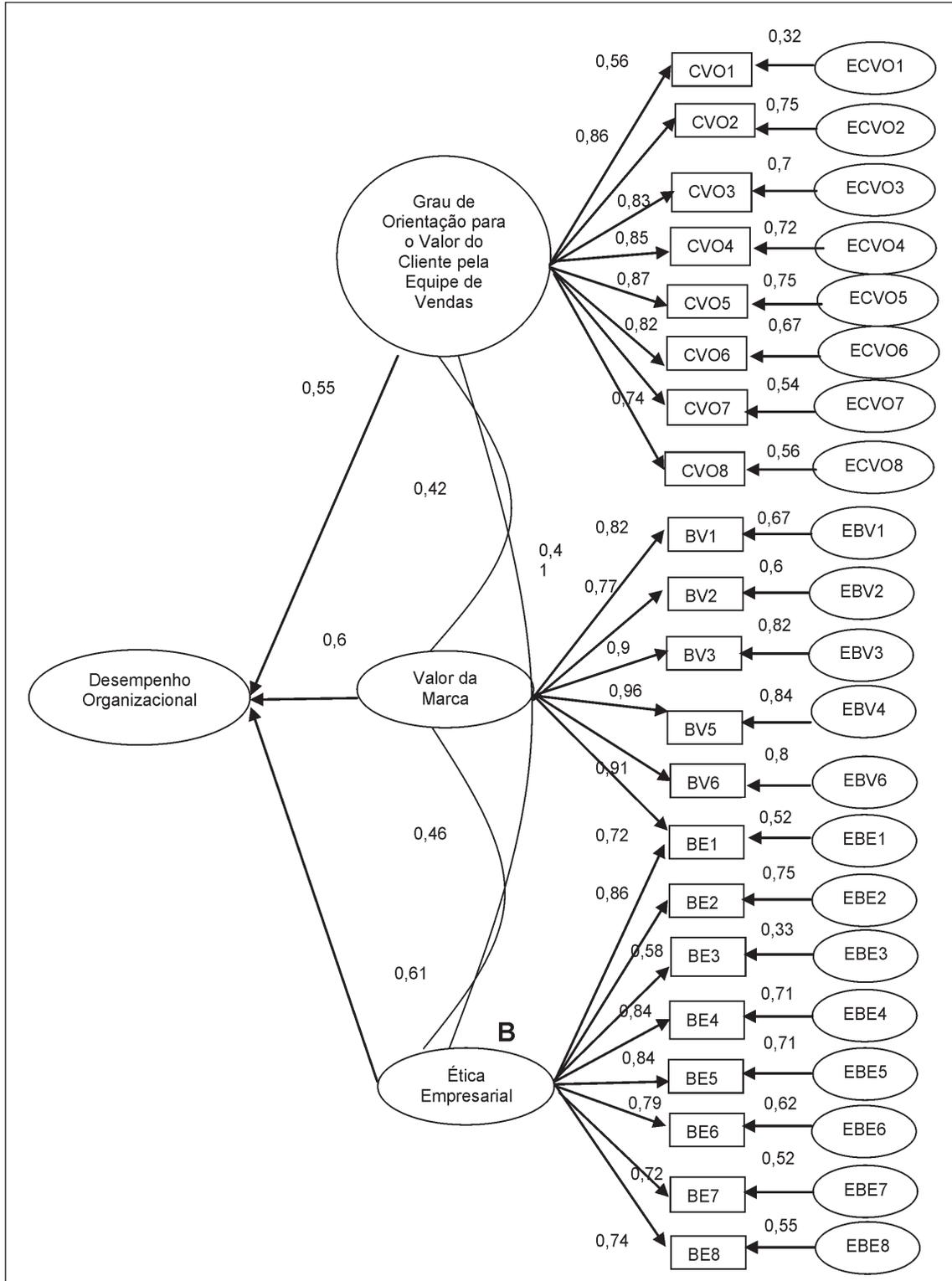


Figura 5. Amostras de gestão de vendas.

Seja qual for a resposta, uma coisa é certa: se uma empresa não valoriza sua marca, corre o risco de depreciar seu valor, e suas vendas podem cair drasticamente nesse ambiente altamente competitivo; dessa forma, os números de sua balança comercial podem sofrer uma queda (Sicard, 2012). A marca é às vezes considerada o primeiro ativo da empresa por analistas financeiros e auditores, mas, por ser um ativo complexo e frágil, que está permanentemente em evolução, ele pode igualmente cair. Portanto, a marca é um patrimônio que deve agregar valor e ser levada em conta, pois sem essa visão as consequências também são quantificáveis. Elas poderão ser mensuradas pela perda de interesse do consumidor e especialmente pelas receitas perdidas pela empresa. No final, a marca em si está destinada a desaparecer se não for bem cuidada. A fidelidade à marca desperta o consumidor para um universo subjetivo, criado a partir de um conceito que reflete valores.

5 Conclusões

A tarefa de atrair, capturar, satisfazer, manter, desenvolver, reter e capitalizar os clientes está se tornando cada vez mais complexa em um contexto global dinâmico, em que o desenvolvimento tecnológico levou ao ciclo de vida mais curto dos produtos e à intensificação da concorrência; além disso, os clientes exigem mais informações por meio dos vários meios de comunicação disponíveis (internet, blogs, redes sociais etc.). Consequentemente, a equipe de vendas é fundamental para alcançar esses objetivos, uma vez que tem mais contato e interação com os clientes.

Esta pesquisa é uma contribuição pioneira, já que estuda a influência de variáveis relevantes como o grau de orientação para o valor do cliente pela equipe de vendas, o valor da marca e a ética empresarial no desempenho organizacional. Assim, o estudo contribui para a teoria de marketing e de vendas e fornece evidências empíricas para os serviços empresariais, que têm um alto impacto no desenvolvimento econômico e social, e uma sociedade, especialmente em países em desenvolvimento como o Chile.

Da mesma forma, a ética empresarial gera percepções positivas ou negativas nos clientes.

As ações da empresa também têm um efeito direto em concorrentes, fornecedores e clientes. O Caso da La Polar, uma empresa do setor de varejo do Chile, é um exemplo recente de confiança sendo quebrada; ela experimentou uma queda nos níveis de vendas e gerou um efeito de halo em outras instituições comerciais (Polizzi, 2011).

Em termos empresariais, por haver hoje uma vasta gama de produtos e serviços à disposição dos consumidores, os clientes parecem estar no controle – especialmente considerando que a maioria dos dados coletados para esta pesquisa foi de empresas do setor de serviços. Assim, ela é relevante não só para estabelecer relações com os clientes, mas também para monitorar sua manutenção e capitalização ao longo do tempo, a fim de alcançar um melhor desempenho organizacional. A antecipação das condições do mercado também tem que ver com o grau de orientação para o valor do cliente pela equipe de vendas, uma vez que ela tem um nível de formação e políticas de incentivos e terá melhores condições profissionais de acompanhar os clientes e oferecer um valor mais elevado do que os concorrentes. Por fim, o uso rigoroso e adequado de informação pode estar relacionado à ética nos negócios, no momento da coleta e utilização da informação, e se a imagem projetada pela empresa for lembrada e reconhecida como positiva pelos consumidores, o valor da marca será reforçado.

Quanto às limitações do estudo e às pesquisas futuras, a amostragem não probabilística e o julgamento com base na opinião pessoal dos entrevistados devem ser mencionados, reduzindo a objetividade do estudo. Além disso, esta pesquisa é de natureza declaratória, uma vez que os dados obtidos por meio de questionário vieram das ideias e opiniões de executivos de empresas no Chile; assim, esta é uma investigação empírica aplicada apenas para vendas. Portanto, há também uma demanda por saber como os clientes veem o processo de vendas que enfrentam, de modo a contrastar suas respostas com as opiniões expressas nos questionários dos executivos. Dessa forma, pode-se revelar o fosso entre oferta e demanda, bem como determinar que fatores o estão afetando. Por isso, seria útil incluir outros

dados que suportem a teoria, métodos qualitativos como grupos focais e entrevistas que possam dar outra perspectiva aos resultados e às informações contidas neste estudo.

Outro aspecto não considerado é a influência do tempo nos resultados da simples transversalidade. Dessa forma, não se podem ver os efeitos da implementação do modelo ao longo do tempo, nem incluir as mudanças causadas pelo ambiente externo e interno. Embora este estudo tenha sido aplicado a vários setores econômicos de serviços, o modelo não considera as diferenças de dimensão e metodologia de vendas, nem o número de empregados ou o desenvolvimento hierárquico entre as empresas. Além disso, as diferenças entre os produtos oferecidos pelas empresas não foram consideradas; portanto, o desafio é considerar o efeito desse modelo em várias indústrias, para análise comparativa. Ademais, também faz parte do desafio estudar como os relacionamentos influenciam os modelos de maior relevância no desempenho organizacional, bem como explorar outras relações positivas possíveis, como a orientação empreendedora e o nível de desempenho organizacional (Etchebarne, Geldres, e Garcia-Cruz, 2010).

Por fim, o escopo do estudo é nacional; pesquisas que identifiquem situações ou condições semelhantes às do Chile iriam ajudar a aumentar a validade do modelo e a fazer os ajustes apropriados de acordo com as novas considerações decorrentes de sua aplicação.

Referências

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 43(3), 347-356.
- Álvarez, G., Santos, V., & Vásquez, C. (2005). Escalas de medida del concepto de orientación al mercado: Revisión crítica de su contenido y de sus propiedades psicométricas. *ESIC Market*, (120), 121-202.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business Press.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner, & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (Chap. 5, pp. 137-164). Beverly Hills: Sage.
- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 821-835.
- Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: Conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *REVISTA TESIS Facultad de Psicología*, 2(1), 186-199.
- Etchebarne, M. S., Geldres, V. V., & García-Cruz, R. (2010). El impacto de la orientación empreendedora en el desempeño exportador de la firma. *ESIC Market Economic and Business Journal*, 137, 165-220.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fuentes, M. D. M. F., & Torres, N. E. H. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), 87-102.

- García Rodríguez, M. J. (1998). *La Importancia de la marca como activo intangible y la determinación de su valor en el marco de la valoración de empresas* (Doctoral Dissertation). Universidad de Vigo, Espanha.
- Guillén, M. (1996). La ética empresarial: Una aproximación al fenómeno. *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 58, 3-39.
- Gupta, S., & Lehman, D. R. (2003). Customer as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, & Sriram, S. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139-155.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006) *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Harris, E., Mowen, J., & Brown, T. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hernández, R. (2009). Marketing viral y construcción de marca. *Marketing y Ventas*, 242, 58-65.
- Hogan, J. E., Lemon, K., & Libai, B. (2003). What is the true value of a lost customer? *Journal of Service Research*, 5(3), 196-208.
- Hogan, J., Lemon, K., & Rust, R. (2002). Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research*, 5(1), 4-12.
- Howe, V., Hoffman, K. D., & Hardigree, D. W. (1994). The relationship between ethical and customer-oriented service provider behavior. *Journal of Business Ethics*, 13(7), 497-506.
- Huang, M. (2008). The influence of selling behaviors on customer relationship in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 458-173.
- Jaramillo, F., & Grissafe, D. B. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Karadeniz, M. (2002). The importance of customer based strategic brand equity management for enterprises. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 117-132.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. Mexico: Pearson Educación.
- Kelly, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of Academy of Marketing Service*, 20(1), 27-36.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kumar, V., & George, M. (2007). Measuring and maximizing customer equity: A critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 157-171.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.

- Kumar, V., Lemon, K. N., & Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value an overview and research agenda. *Journal of Service Research*, 9(2), 87-94.
- Kumar, V., & Petersen, J. A. (2005). Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: A review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 504-519.
- Kumar, V., & Reinartz, J. (2006). *Customer relationship management: A Databased approach*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kumar, V., Venkatesan, R., & Reinartz, W. (2008). Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign. *Journal of Marketing*, 72(5), 50-68.
- Leonidou, L. C., Kvasova, O., Leonidou, C. N., & Chari, S. (2013). Business unethically as an impediment to consumer trust: The moderating role of demographic and cultural characteristics. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 397-415.
- Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.
- Martinez-Villavicencio, J. (2011). Factores que inciden en el desempeño exportador de las Pymes: Una aplicación empírica. *ESIC Market Economics and Business Journal*, 140, 211-233.
- Mathieson, K., & Doane, D. (2005). Using fine-grained likert scales in web surveys. *Alliance Journal of Business Research*, 1(1), 27-34.
- Miralles, L. (2002). ¿Está su empresa realmente orientada al cliente? *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 52, 14-23.
- Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C. (2001). Customer profitability in a supply chain. *Journal of Marketing*, 65(3), 1-16.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210-223.
- Polizzi, P. (Ed.) (2011). *Chilescopeo 2011: Hacia dónde van los consumidores Chilenos*. Chile: Visión Humana. Retrieved from <http://pt.slideshare.net/visionhumana/presentacion-evento-chilescopeo-2011-visin-humana>
- Ramirez, K. (2004). *Ganan empresas con valor de marca*. Retrieved from <http://www.es.catholic.net/op/articulos/46765/cat/417/ganan-empresas-con-valor-de-marca.html>.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67(1), 77-99.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schweperker, C. H., & Good, D. J. (2004). Marketing control and sales force customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 167-179.
- Sicard, J. (2012). Protección de marca: Cómo defenderla ante las falsificaciones. *MK: Marketing+ ventas*, 280, 18.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of

- the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Sullivan, J. D. (2009). *The moral compass of companies: Business ethics and corporate governance as anti-corruption tools* (Focus, Vol. 7). Washington: Global Corporate Governance Forum.
- Svensson, G., & Wood, G. (2010). Ética empresarial teleológica: Formativa, racionalista y transformativa—ilustraciones y analogías. *ESIC Market*, 138, 63-90.
- Valenzuela, L. M., Mulki, J. P., & Jaramillo, J. F. (2010). Impact of customer orientation, inducements and ethics on loyalty to the firm: Customers' perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 277-291.
- Valenzuela, L., Torres, E., Hidalgo, P., & Farías, P. (2014). Salesperson CLV orientation's effect on performance. *Journal of Business Research*, 67(4), 550-557.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106-125.
- Vilagínés, J. A. (1994). *Marketing relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vitell, S. J., & Paolillo, J. G. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 13(2-3), 185-199.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Anexo A – Unidimensionalidade, validade e confiabilidade da escala

Variáveis latentes	Descrição do item	Carga	Coefficiente Cronbach	KMO	R	R2
ORIENTAÇÃO PARA O VALOR DO CLIENTE PELA EQUIPE DE VENDAS Baseado em Santos, Vásquez & Álvarez, 2002; Valenzuela, 2005; Reinartz, 2004; Valenzuela, 2007; Valenzuela, 2010; Kohli & Jaworski, 1990.	VCO15: inclui serviços de pós-vendas para atender às necessidades dos clientes.	,718	,918	,906	0,58	0,34
	VCO16: comunica-se frequentemente com os consumidores.	,861			0,86	0,74
	VCO17: dedica-se a criar relacionamentos de longo prazo com os clientes.	,823			0,8	0,64
	VCO18: permite que os clientes deem sugestões sobre os produtos e/ou serviços oferecidos.	,816			0,81	0,66
	VCO19: sistematicamente analisa os atributos dos produtos ou serviços que os clientes mais valorizam.	,855			0,86	0,74
	VCO20: constantemente analisa as informações que coleta sobre os consumidores (satisfação, preferência, lealdade).	,823			0,81	0,66
	VCO21: alcança suas próprias metas quando os clientes atingem as deles.	,730			0,71	0,5
	VCO22: constantemente coleta informações sobre os gostos dos consumidores	,767			0,79	0,62
ÉTICA EMPRESARIAL Baseado em Rizzo, House & Litzman, 1970; Grisaffe & Jaramillo, 2007; Sullivan, 2009; Jaramillo, Mulki & Valenzuela, 2009.	EE23: a empresa é uma organização extremamente ética.	,861	,908	,910	0,85	0,72
	EE4: os funcionários não estão envolvidos em atividades antiéticas.	,596			0,6	0,36
	EE25: os funcionários tomam decisões com base em um conjunto de valores compartilhados.	,846			0,83	0,69
	EE26: os altos funcionários da empresa executam ações em busca do bem comum e não de ganhos pessoais.	,837			0,83	0,69
	EE27: funcionários da empresa executam ações em busca do bem comum e não de ganhos pessoais.	,776			0,77	0,59
	EE28: a empresa oferece políticas de incentivo que respeitam valores éticos.	,742			0,68	0,46
	EE29: a empresa oferece políticas promocionais (descontos, brindes etc.) que respeitam valores éticos.	,756			0,7	0,49
	EE30: a ética da minha empresa gera resultados organizacionais melhores.	,830			0,75	0,55
VALOR DA MARCA Baseado em Olavarrieta, 2002; Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009; Aaker, 1997.	VM31: a marca é sinal de produto ou serviço de qualidade superior.	,812	,942	,905	0,71	0,5
	VM32: a marca permite elevar os níveis dos preços.	,822			0,76	0,58
	VM33: os elementos da marca (nome, logo, slogan, caráter) facilitam o processo de vendas.	,900			0,89	0,79
	VM34: aprimoramento da predisposição da marca para aquisição de produtos ou serviços.	,943			0,95	0,9
	VM35: a marca aumenta as compras repetidas.	,920			0,91	0,83
	VM36: a marca pode oferecer melhores resultados organizacionais.	,899			0,88	0,77
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL Niraj, Gupta & Narasimhan, 2001; Hogan, Lemon & Libai, 2003; Sullivan, 2009; Olavarrieta, 2002; Kumar & George, 2007; Valenzuela, Torres, Hidalgo & Farias, 2014.	DO66: a empresa oferece incentivos para colaborar com o desempenho organizacional aprimorado.	,725	,733	,802	0,65	0,42
	DO67: o treinamento leva ao desempenho organizacional aprimorado.	,756			0,67	0,45
	DO68: a ética empresarial leva ao desempenho organizacional aprimorado.	,805			0,72	0,52
	DO69: a marca permite melhor desempenho organizacional.	,736			0,63	0,40
	DO70: funcionários motivados alcançam melhores resultados organizacionais.	,687			0,6	0,36
	DO71: os funcionários sabem que o seu trabalho tem influência direta nos resultados da empresa.	,779			0,68	0,46
	DO72: funcionários com mais experiência em vendas ajudam a alcançar melhores resultados organizacionais.	,591			0,58	0,34

Anexo B – Análise fatorial confirmatória**Modelo de gestão de vendas**

Tipo de ajuste	Medida do ajuste	Resultados
Ajuste absoluto	X ² (sig.)	922,3 (9) sig. ***
	GFI	0,797
Ajuste incremental	NFI /TLI	0,831/0,865
	IFI / CFI	0,865/0,864
Parcimônia	PNFI	0,692
Confiabilidade do construto	Taxas de confiabilidade Composta	0,71

Orientação para o valor do cliente pela equipe de vendas

Tipo de ajuste	Medida do ajuste	Resultados de CFA
Ajuste absoluto	X ² (sig.)	526,378 (9) sig. ***
	GFI	0,813
Ajuste incremental	NFI /TLI	0,854/0,863
	IFI / CFI	0,838/0,876
Parcimônia	PNFI	0,772
Confiabilidade do construto	Taxas de confiabilidade Composta	0,72

Nível de ética empresarial

Tipo de ajuste	Medida do ajuste	Resultados de CFA
Ajuste absoluto	X ² (sig.)	222,666 (2) sig. ,171
	GFI	0,865
Ajuste incremental	NFI /TLI	0,877/0,864
	IFI / CFI	0,891/0,891
Parcimônia	PNFI	0,706
Confiabilidade do Construto	Taxas de confiabilidade Composta	0,73

Valor da marca

Tipo de ajuste	Medida do ajuste	Resultados de CFA
Ajuste absoluto	X ² (sig.)	129,341 (18) sig. ,00
	GFI	0,905
Ajuste incremental	NFI /TLI	0,932/0,914
	IFI / CFI	0,937/0,937
Parcimônia	PNFI	0,683

Agências de apoio:

Projeto FONDECYT N° 11100163 Ano 2010-2012.

Sobre os autores:

1. Leslier Maureen Valenzuela Fernández, PhD em Marketing, Universidade Complutense de Madri, Espanha. E-mail: lvalenzuela@unegocios.cl

2. Francisco Javier Villegas Pinuer, MSc em Marketing, Universidade do Chile, Chile. E-mail: fvillegasp@fen.uchile.cl

Contribuição dos autores

Contribuição	Leslier Valenzuela	Francisco Villegas
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)		
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de Dados	√	√
7. Análise Estatística		√
8. Análise e interpretação dos dados	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√
11. Outra (favor especificar)		